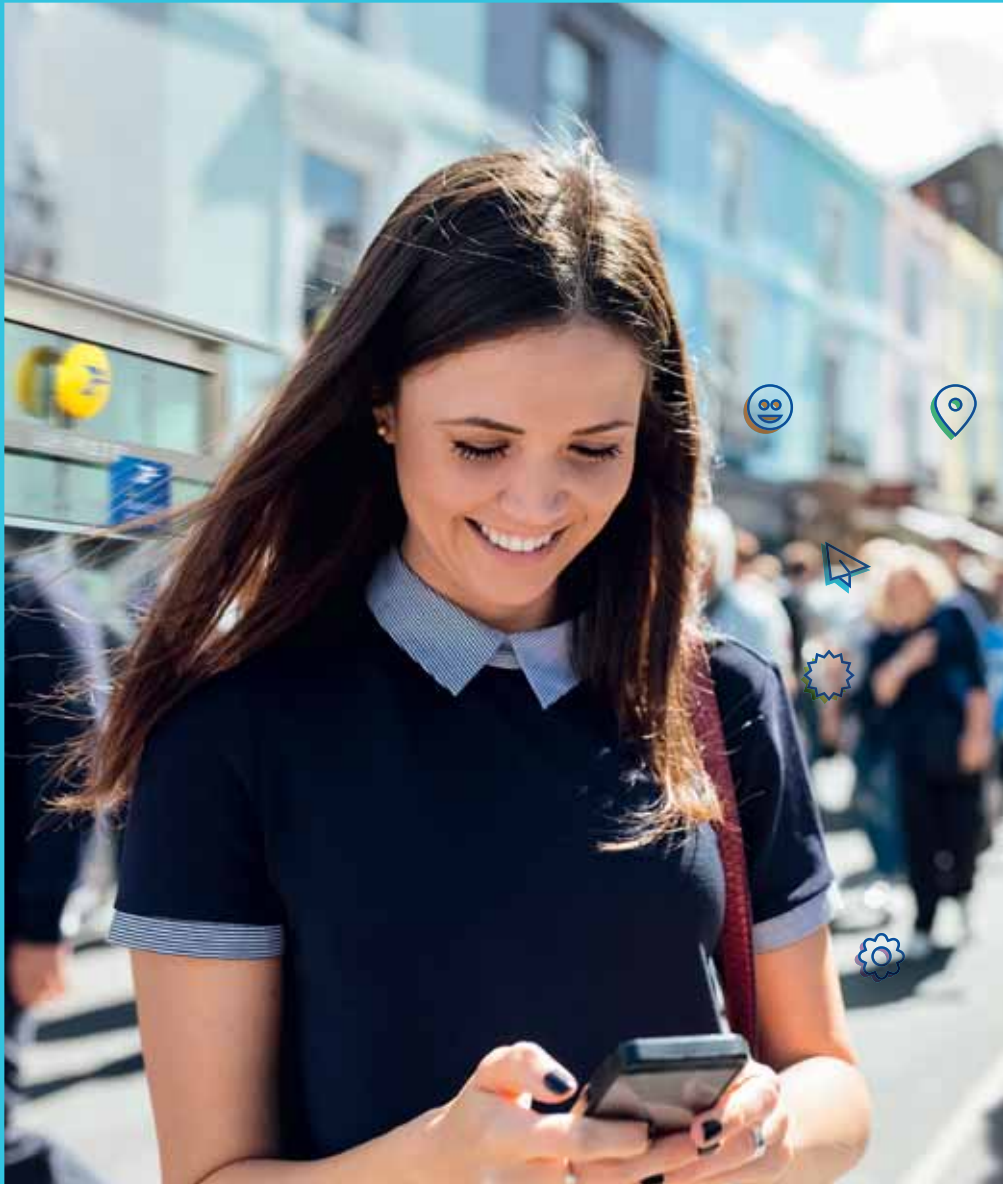




DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



24,7
MILLIARDS
D'EUROS DE CA

La Poste, grand groupe de services de **proximité**, ancré dans les territoires, développe en alliant la force du facteur humain aux solutions numériques, des services pour simplifier la vie de ses clients. La Poste est un groupe **multiactivité** et veut le rester : elle a l'ambition de transformer et d'enrichir son offre de courrier, d'être un acteur majeur de l'essor du e-commerce et de la logistique urbaine, de développer une banque différente, proche et citoyenne, de créer de nouveaux services de proximité humaine et de devenir tiers de confiance numérique au service de tous les acteurs.

PLUS DE
251 000
COLLABORATEURS





DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

Le Document de référence
peut être consulté
et téléchargé sur le site
www.groupelaposte.com

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

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 15 mars 2019. 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 2017 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du Document de référence 2017, déposé auprès de l'AMF le 15 mars 2018 sous le numéro D18-0132 ;
- les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs à l'exercice 2016 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du Document de référence 2016, déposé auprès de l'AMF le 14 mars 2017 sous le numéro D17-0156.

Des exemplaires du présent Document de référence sont disponibles sans frais auprès de La Poste, 9 rue du Colonel Pierre Avia – 75015 Paris.

Le Document de référence peut être consulté et téléchargé sur le site www.groupelaposte.com et sur le site de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org.



LE GROUPE LA POSTE

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT CHIFFRES CLÉS 2018

01 PERSONNE RESPONSABLE RFA

- 1.1 Responsable du Document de référence
- 1.2 Attestation du responsable du Document de référence

02 CONTRÔLEURS LÉGAUX

- 2.1 Commissaires aux comptes titulaires
- 2.2 Commissaires aux comptes suppléants

03 PROFIL DU GROUPE LA POSTE ET INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

- 3.1 Présentation générale : un grand groupe multimétier de services
- 3.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe
- 3.3 Informations financières sélectionnées

04 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

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

05 STRATÉGIE ET ACTIVITÉS

- 5.1 Stratégie
- 5.2 Services-Courrier-Colis
- 5.3 GeoPost/DPDgroup
- 5.4 La Banque Postale
- 5.5 Réseau La Poste
- 5.6 Numérique
- 5.7 Immobilier
- 5.8 Réglementation
- 5.9 Responsabilité sociale et environnementale RFA
- 5.10 Événements exceptionnels
- 5.11 Dépendance à l'égard des brevets

06 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

4
6

9

10

10

11

12

12

13

14

15

16

19

20

20

20

20

21

22

25

35

45

58

65

70

77

93

107

107

109

07 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

- 7.1 Les actifs du Groupe
- 7.2 Environnement et développement durable

08 INNOVATION ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE RFA

- 8.1 De la prospective au *time-to-market*
- 8.2 S'ouvrir à l'éco-système entrepreneurial et nouer des partenariats
- 8.3 Promouvoir la culture de l'innovation auprès de collaborateurs impliqués
- 8.4 Développer de nouveaux services
- 8.5 Optimiser les process internes
- 8.6 Accroître la visibilité en innovation
- 8.7 Politique de propriété intellectuelle

09 LE MANAGEMENT DES RISQUES RFA

- 9.1 Les principaux facteurs de risque
- 9.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

10 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA

- 10.1 Faits marquants
- 10.2 Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste
- 10.3 Résultats opérationnels par secteur d'activité
- 10.4 Autres agrégats clés du compte de résultat
- 10.5 Endettement et solidité financière
- 10.6 Analyse des comptes sociaux
- 10.7 Événements post clôture

11 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

12 PERSPECTIVES RFA

13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICE

14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE RFA

- 14.1 Conseil d'administration
- 14.2 Direction générale
- 14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts

113

114

115

117

118

119

120

121

121

122

122

123

124

132

147

148

160

164

176

178

186

190

191

193

195

197

198

225

232

15	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	RFA	233	19	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	275
15.1	Rémunération des mandataires sociaux		234	19.1	Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	276
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages		237	19.2	Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	277
15.3	Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement		237	20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	RFA 279
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION	RFA	239	20.1	Comptes consolidés	280
16.1	Attributions du Conseil d'administration		240		<i>Notes annexes aux comptes consolidés</i>	286
16.2	Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018		242	20.2	Comptes sociaux	421
16.3	Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration		242		<i>Notes annexes aux comptes sociaux</i>	432
16.4	Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration		243	20.3	Politique de distribution de dividendes	470
16.5	Contrôle interne		245	20.4	Procédures judiciaires et d'arbitrage	470
16.6	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France		246	20.5	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	470
17	COLLABORATEURS	RFA	249	21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	471
17.1	Effectifs du Groupe		250	21.1	Capital social	472
17.2	Politique d'emploi responsable		252	21.2	Acte constitutif et statuts	RFA 473
17.3	Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion		253	22	CONTRATS IMPORTANTS	477
17.4	Diversité et égalité des chances		255	23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	478
17.5	Santé et sécurité – Qualité de vie au travail		257	24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	481
17.6	Acteurs de l'accompagnement RH		259	25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	483
17.7	Politique de rémunération globale		260	A	ANNEXES	485
17.8	Politique sociale		262	A1	Déclaration de performance extrafinancière du Groupe La Poste	RFA 486
17.9	Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur		267	A2	Plan de vigilance	RFA 505
17.10	Synthèse des informations sociales		268	A3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	RFA 509
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		273	A4	Glossaire	510
18.1	Actionnaires		274	A5	Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi	514
18.2	Contrôle de La Poste		274	A6	Tables de concordance	515
18.3	Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle		274			

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

MESSAGE DU PRÉSIDENT
PHILIPPE WAHL

Président-Directeur Général du Groupe La Poste



**“ EN 2019, LE GROUPE
LA POSTE CONTINUERA
À SIMPLIFIER LA VIE
DE SES CLIENTS,
À INNOVER POUR ÊTRE
UTILE À LA SOCIÉTÉ
TOUT ENTIÈRE ”**

Le Groupe La Poste poursuit sa transformation et prépare l'avenir

En 2018, le Groupe a continué à faire face à des vents contraires sur ses différents marchés : l'accélération de la baisse des volumes du courrier, des taux d'intérêt à un niveau historiquement bas et la pression importante sur les marges du colis partout en Europe.

Pour autant, notre choix stratégique d'un modèle multiactivités nous permet de poursuivre notre transformation pour simplifier la vie de nos clients. Nous continuons d'investir, de nous développer et de préparer l'avenir. Cette dynamique de développement est nourrie par chaque entité du Groupe dans laquelle chaque postier tient un rôle essentiel. Elle devrait permettre de passer le poids du courrier traditionnel dans notre chiffre d'affaires de 70 % en 1990 puis 40 % en 2010 à 28 % en 2018 et 20 % en 2020.

Pour nous développer, nous nous appuyons sur plusieurs vagues de croissance qui correspondent aux attentes de la société : l'essor du e-commerce pour lequel La Poste renforce sa présence à l'international et par la logistique urbaine ; le vieillissement de la population que La Poste accompagne en développant des services, notamment dans la *Silver* économie ; le besoin de tiers de confiance numérique auquel La Poste répond grâce à son rôle de tiers de confiance dans le domaine personnel et dans le cadre de la modernisation de l'action publique ; enfin, le besoin de protection et de prévention des risques qui permet à La Banque Postale d'accélérer son développement dans la bancassurance en étant innovante et citoyenne.

Concrètement, nous avons investi en 2018 au total 1,5 milliard d'euros pour construire notre avenir, c'est un record. La croissance externe est une autre facette de notre développement. Nous identifions et intégrons des entreprises qui représentent un atout pour La Poste et ses clients, par exemple, l'intégration d'Asendia (petits colis et courriers internationaux), les acquisitions dans le domaine de la logistique en Europe et en Asie pour le compte de

GeoPost, ou Diadom dans la *Silver* économie et Voxaly dans le numérique. Notre développement se fait avec un engagement sociétal fort : La Poste a été, en 2018, le premier opérateur postal au monde à émettre un Green Bond, une obligation verte d'un montant de 500 millions d'euros. Elle a été aussi le 1^{er} opérateur postal à obtenir la note maximale A pour sa performance carbone. De son côté, La Banque Postale s'est engagée à gérer des encours 100 % ISR à horizon 2020, ce qui représente une « première » dans le monde de la finance.

“ C'est tout le sens de notre transformation : être la première entreprise de proximité humaine ”

Notre développement se traduit aussi par de grands projets structurants. Le projet de rapprochement avec la Caisse des Dépôts, annoncé par l'État en août 2018, en est l'illustration concrète. Cette année 2019 sera une étape importante dans ce rapprochement. Il permettrait de créer un grand pôle financier public au service du développement des territoires, pour lutter contre la fracture territoriale, accélérer la transformation numérique des collectivités locales, développer de nouveaux services à la personne et des solutions innovantes de logistique urbaine. En 2019, Le Groupe La Poste continuera à simplifier la vie de ses clients, à innover pour être utile à la société tout entière. C'est tout le sens de notre transformation : être la première entreprise de proximité humaine.

L'ANNÉE 2018

EN CHIFFRES

PLUS DE

80%

DE COLLABORATEURS
FORMÉS AU COURS
DE L'ANNÉE



892 M€

DE RÉSULTAT
D'EXPLOITATION



17 264

POINTS DE CONTACT



1,5

milliard d'euros

D'INVESTISSEMENTS

POUR LE DÉVELOPPEMENT



24,7 Md€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES
27 % RÉALISÉS
À L'INTERNATIONAL

+27,8%

D'ENCOURS DE CRÉDITS
AUX PERSONNES
MORALES

3 millions

DE COFFRES-FORTS
DIGIPOSTE+



PLUS DE

1,6

milliard

DE COLIS LIVRÉS
PAR COLISSIMO
ET GEOPOST

252 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ
PAR LES NOUVEAUX SERVICES
ET LA *SILVER* ÉCONOMIE



PERSONNE RESPONSABLE

01

1.1	Responsable du Document de référence	10
1.2	Attestation du responsable du Document de référence	10

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 517 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, et qu'il décrit les 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 15 mars 2019

Le Président-Directeur Général

Philippe Wahl



CONTRÔLEURS LÉGAUX

02

2.1	Commissaires aux comptes titulaires	12
2.2	Commissaires aux comptes suppléants	12

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Éric Bertier et Jacques Lévi

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 Eqho
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.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

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.



PROFIL DU GROUPE LA POSTE ET INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

03

3.1	Présentation générale : un grand groupe multimétier de services	14
3.2	Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe	15
3.3	Informations financières sélectionnées	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 24,7 milliards d'euros en 2018, dont 27,0 % à l'international, et d'un résultat d'exploitation de 892 millions d'euros. Détenu à 100 % par des actionnaires publics (73,68 % par l'État et 26,32 % par la Caisse des Dépôts), Le Groupe La Poste emploie 251 219 ⁽¹⁾ collaborateurs dont près de 15 % 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 (45,6 % des produits opérationnels consolidés ⁽²⁾) regroupe les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal (cf. chapitre 5, section 5.2). Elle offre également des solutions de livraison de courrier et petits paquets transfrontières. Elle se développe activement sur le marché des services de proximité (dont les nouveaux services du facteur) ainsi que sur le marché des services aux personnes âgées (*Silver économie*) ;
- la branche GeoPost (29,6 % des produits opérationnels consolidés ⁽²⁾), filiale à 100 % du Groupe, fortement implantée à l'étranger (présence en propre dans 23 pays hors France), porte l'activité d'express du Groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier le transport routier des colis en délai rapide (cf. chapitre 5, section 5.3). 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 (22,5 % des produits opérationnels consolidés ⁽²⁾), 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 10,3 millions de clients particuliers actifs et de près de 365 000 clients personnes morales, 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 5.4) ;
- le Réseau La Poste regroupe les 17 264 points de contact ⁽³⁾ de La Poste qui commercialisent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France (cf. chapitre 5, section 5.5). Il est détenu en propre (bureaux de poste) ou assuré en partenariat avec des collectivités locales et des commerçants ;
- la branche Numérique (2,2 % des produits opérationnels du Groupe ⁽²⁾) produit et commercialise les solutions et services numériques du Groupe dans le domaine de la transformation numérique, du marketing digital, de l'édition et de la confiance numérique. Elle porte également la transformation numérique du Groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. chapitre 5, section 5.6).

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 5.7).

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 5.8.2) – 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 2018-2022. Ce contrat est complété, pour chacune des missions, par des accords additionnels couvrant les particularités de la mission en question.

Enfin, Le Groupe La Poste adosse ses activités et sa stratégie sur un engagement sociétal ancré dans sa culture et son histoire. Depuis 500 ans, il accompagne l'évolution de la société à travers une mission de lien social et d'accès au progrès et à l'innovation pour tous, partout, tous les jours. Cet engagement sociétal se perpétue aujourd'hui et le Groupe agit au quotidien pour la cohésion sociale et territoriale du pays, pour l'avènement d'un numérique éthique et responsable et pour la réalisation des transitions écologiques. Cet engagement sociétal est porté par les postiers qui sont au cœur de la relation de confiance avec les Français et pour lesquels Le Groupe La Poste développe un cadre de travail priorisant la formation, la santé et la sécurité, et où l'égalité des chances et le respect de la diversité sont la règle.

(1) Effectifs en équivalents temps plein en moyenne.

(2) Sur la base du chiffre d'affaires et du Produit Net Bancaire externes.

(3) Y compris les 26 points de contact à statut particulier.

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 1991, 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 deux, 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 ⁽²⁾, 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 (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.

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).

(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 activités bancaires pour lesquelles ce concept n'est pas pertinent.

(2) Nouvelles Régulations Économiques.

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 2017 et 2018 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)	2018		2017	
Produits opérationnels	24 699	100 %	24 110	100 %
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	892	3,6 %	1 012	4,2 %
Résultat financier	(186)	- 0,8 %	(168)	- 0,7 %
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	706	2,9 %	844	3,5 %
Impôt sur le résultat	(161)	-	(248)	-
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	291	1,2 %	297	1,2 %
Part des minoritaires	39	-	42	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	798	3,2 %	851	3,5 %

3.3.2 BILAN CONSOLIDÉ (EXTRAITS)

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

(en millions d'euros)	2018	2017
Immobilisations incorporelles (dont écarts d'acquisition)	3 838	3 433
Immobilisations corporelles	5 989	5 771
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3 982	4 098
Actifs courants bancaires	239 203	225 722
Autres actifs	8 498	7 639
TOTAL ACTIF	261 509	246 662
Capitaux propres part du Groupe	12 014	11 364
Provisions pour risques et charges	3 347	3 336
Passifs courants bancaires	230 798	216 684
Autres passifs	15 351	15 278
TOTAL PASSIF	261 509	246 662
Dette nette ⁽¹⁾	3 442	3 820
Ratio Dette nette ⁽¹⁾ /Capitaux propres	28,7 %	33,6 %

3.3.3 ÉVOLUTION DE LA DETTE NETTE DU GROUPE ⁽¹⁾ (EXTRAITS)

(en millions d'euros)	2018	2017
Excédent brut d'exploitation hors banque	605	1 103
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	962	1 827
<i>Dont dividendes reçus de La Banque Postale ^(a)</i>	<i>408</i>	<i>376</i>
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition et ventes des actifs financiers de placement de la trésorerie)	(904)	(1 501)
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels ^(b)	744	-
Dividendes versés aux actionnaires de La Poste	(171)	(171)
Charge nette d'intérêts financiers ^(c)	(157)	(159)
Autres éléments	(96)	(97)
VARIATION DE LA DETTE NETTE ⁽¹⁾	378	(101)

(a) Y compris les intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de la Banque Postale (64 millions d'euros).

(b) Voir Note 1 de l'annexe consolidée (chapitre 20, section 20.1).

(c) Y compris variation des ICNE.

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

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

3.3.4 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 %)	2018	2017
Total de bilan (en milliards d'euros)	245	231
Ratio <i>Common Equity Tier 1</i> ^(a)	11,7 %	13,4 %
Ratio crédits sur dépôts ^(b)	86 %	81 %

(a) Rapport entre les montants de fonds propres prudentiels CET1 et les actifs pondérés par les risques.
Ratio CET1 *fully-loaded*.

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



INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

04

4.1	Raison sociale et nom commercial	20
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement	20
4.3	Date de constitution et durée de la Société	20
4.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	20

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).

Numéro LEI : 9695000YG7TR7PAP0L59.

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 9, rue du Colonel-Pierre-Avia – 75015 Paris, France.

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 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 5.8 du présent document.



STRATÉGIE ET ACTIVITÉS

05

5.1	Stratégie	22
5.2	Services-Courrier-Colis	25
5.3	GeoPost/DPDgroup	35
5.4	La Banque Postale	45
5.5	Réseau La Poste	58
5.6	Numérique	65
5.7	Immobilier	70
5.8	Réglementation	77
5.9	Responsabilité sociale et environnementale	93
5.10	Événements exceptionnels	107
5.11	Dépendance à l'égard des brevets	107

5.1 Stratégie

Le numérique, par la puissance des évolutions qu'il entraîne et leur rapidité de diffusion, bouleverse la société tout entière et donc les marchés sur lesquels Le Groupe La Poste opère. L'ensemble des évolutions qu'il connaît constituent bien sûr des risques mais sont également sources d'opportunités nombreuses pour ses activités. Parmi elles :

- l'essor du numérique impacte le marché du e-commerce, celui du courrier traditionnel ainsi que la fréquentation des bureaux de poste ;
- les effets de la dernière crise financière se prolongent en Europe, laissant les taux d'intérêt à un niveau toujours très bas ;
- les impacts du changement climatique sont une réalité mondiale, attestant de l'influence des activités de l'homme sur son écosystème, à laquelle La Poste est attentive, à travers ses activités de transport et sa présence dans les territoires ;
- le vieillissement de la population entraîne de nouveaux besoins d'accompagnement ;
- des acteurs 100 % digitaux naissent dans de nombreux domaines tous les jours ; cette digitalisation des économies renforce le besoin de sécurité et de confiance.

Ayant pris la pleine mesure des défis que constituent les évolutions de ses activités traditionnelles mais aussi des opportunités qu'elles créent, et de la nécessité de trouver des nouveaux relais de croissance et d'en accélérer le développement, Le Groupe La Poste déploie son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », qui ambitionne d'en faire la première entreprise de proximité humaine en France, et d'assurer sa santé économique, garante de son avenir et de celui de ses collaborateurs.

Le Groupe La Poste a fait le choix stratégique de déployer un modèle multiactivité, organisé autour de 5 branches positionnées sur des marchés différents (courrier, colis/express, services à domicile, banque et assurances et services numériques). Cette dimension multiactivité renforce la solidité du Groupe, en raison des complémentarités des cycles économiques de ses métiers, et lui permet, en actionnant les coopérations entre ses branches et filiales, et grâce aux fortes réserves de croissance dans ses différents métiers, de faire bénéficier chacune d'entre elles de synergies commerciales, d'innovations groupées et de partage de coûts.

Le Groupe ambitionne ainsi de transformer et enrichir son offre courrier, d'être un acteur majeur de l'essor du e-commerce et de la logistique urbaine, de développer un modèle de banque-assurance proche et citoyen, de créer de nouveaux services de proximité et de devenir un acteur de la digitalisation et un tiers de confiance numérique.

Chacune des branches déploie ses plans d'action de façon cohérente avec les orientations du plan stratégique du Groupe pour faire de La Poste un leader des services de proximité humaine, en accordant une attention particulière à un développement respectueux de l'environnement et à la transition énergétique.

Ce plan stratégique s'appuie sur de puissants atouts :

- l'engagement de son personnel : les 251 219 ⁽¹⁾ postiers engagés dans le mouvement de transformation du Groupe constituent un facteur différenciant dans un monde qui se digitalise, en permettant au Groupe d'allier le digital et l'humain pour proposer des services de proximité que des *pure players* du numérique ne sont pas en mesure de répliquer ;
- son utilité : La Poste est considérée par les Français comme l'une des entreprises les plus utiles de leur vie quotidienne, en représentant par sa présence dans les territoires et sa proximité avec des millions de personnes un élément clé du lien social. Elle bénéficie également d'une image de confiance particulièrement importante dans un monde où le nombre de données personnelles accessibles augmente à une vitesse exponentielle tout comme les besoins de sécurisation ;
- son maillage et son ancrage territorial : La Poste dispose de nombreux actifs. Ses 17 264 ⁽²⁾ points de contact, ses chargés de clientèle présents sur l'ensemble du territoire, ses 71 049 facteurs connectés et son implantation immobilière de près de 8 millions de m² en France en sont des illustrations ;
- sa culture du changement et la modernisation de ses métiers historiques : chaque postier a déjà été amené à adapter son métier et l'organisation de son travail pour faire face à la révolution digitale qui transforme ses métiers historiques (le courrier traditionnel a baissé de près de 40 % en 10 ans, et la fréquentation des bureaux de poste baisse de 6 % chaque année) ;
- sa connaissance clients : la digitalisation croissante des échanges avec les clients, pour chacune des branches, enrichit la connaissance des attentes des clients de La Poste, et permet de leur proposer les solutions les plus adaptées à leurs besoins.

Il prend également appui sur les vagues de croissance qu'il a identifiées, et qui sont autant d'opportunités liées aux attentes de la société, lesquelles le guident dans sa transformation :

- la dématérialisation des échanges et plus particulièrement l'essor du e-commerce BtoC génèrent des besoins inédits en matière de services sur le dernier kilomètre ;
- la forte croissance de la livraison des colis en centre-ville entraîne de nouvelles opportunités pour développer des solutions de logistique urbaine dans une ville à la fois intelligente et durable, qui souhaite limiter la pollution, la congestion et les nuisances sonores ;
- l'allongement de la durée de vie et le souhait des personnes âgées de rester à leur domicile entraînent de nouvelles demandes de services de proximité ;
- la démultiplication du recours aux échanges numériques pose des questions éthiques autour de la sécurisation de ces échanges, entraînant un besoin de confiance numérique ;

(1) Équivalents temps plein en moyenne.

(2) Y compris les 26 points de contact à statut particulier.

- la modernisation de l'action publique et l'assainissement des finances publiques créent la possibilité de proposer des solutions de substitution et de simplification des tâches administratives ;
- la transition énergétique devient un enjeu crucial, nécessitant la contribution de tous à la lutte contre le réchauffement climatique.

Le Groupe La Poste a lancé de nombreuses initiatives pour capter ces potentiels de croissance :

- prenant en considération l'explosion du e-commerce, La Poste a développé, depuis plusieurs années, des solutions de livraison innovantes et à valeur ajoutée sur le dernier kilomètre, pour les entreprises (BtoB) et les particuliers (BtoC), à domicile et hors domicile ;
- pour faire face aux problématiques de la logistique urbaine, qui constituent une véritable révolution en contraignant les opérateurs de colis et de livraison à repenser leur métier, le Groupe, en liaison avec les collectivités locales et ses clients, met en place des livraisons en mode doux dans les principales métropoles et réfléchit à des solutions innovantes découplant l'acheminement des marchandises dans la ville de la livraison à leur destinataire final (dont la mise en place des hôtels logistiques urbains – HLU) ;
- en matière de services à la personne, et plus particulièrement de *Silver économie*, La Poste ambitionne de devenir le leader des services de proximité humaine liés au bien-vieillir à domicile. Elle a engagé des opérations de rachat d'acteurs impliqués dans la prestation de services de santé à domicile comme Asten Santé, et lancé son offre « Veiller sur mes parents » ;
- tenant compte de la nécessité croissante de traiter avec un tiers de confiance, La Poste développe un usage des technologies numériques qui soit à la fois démocratisé, sécurisé, respectueux de l'environnement et utile aux citoyens. Elle déploie son coffret numérique Digiposte+, son offre d'identité numérique en cours de certification avec l'ANSSI ⁽¹⁾, installe des tablettes numériques dans ses points de contact, et propose une tablette spécifiquement dédiée aux seniors, autant d'exemples démontrant le rôle qu'elle peut jouer dans ce domaine ;
- La Poste participe activement au mouvement de modernisation de l'action publique en proposant des solutions qui permettent d'améliorer les relations entre les collectivités locales et les citoyens : la création de plates-formes numériques de gestion de la relation citoyenne en est une illustration. Par ailleurs, le succès de l'organisation de l'épreuve théorique du permis de conduire dans les sites postaux ouvre la voie à d'autres initiatives ;
- La Poste s'implique dans la transition énergétique via son patrimoine bâti et sa flotte de véhicules. Elle dispose notamment d'une des premières flottes de véhicules électriques dans le monde. Elle a également engagé différentes démarches dont par exemple, la mise en place d'un système de management de l'énergie qui répond aux enjeux du Groupe en termes de transition énergétique, permettant une plus grande maîtrise de la consommation énergétique des bâtiments ou encore le déploiement d'une gamme de produits et services autour de la rénovation énergétique.

Le Groupe La Poste a fait le choix d'un développement responsable, conjuguant amélioration de la performance et attitude exemplaire sur les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux ; ce qui passe par un modèle social fort fondé sur un emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels. La Poste a bâti le Pacte social afin de faire de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de la transformation du Groupe. Ce pacte comprend quatre grands objectifs :

- former au moins 80 % de postiers chaque année ;
- favoriser l'évolution professionnelle au travers de près de 50 000 parcours qualifiants à valider sur la durée du Plan ;
- protéger la santé et la qualité de vie au travail en réduisant les accidents du travail et l'absentéisme ;
- soutenir le développement managérial et la transformation de la filière RH (avec la création de 12 Espaces Mobilités Groupe, répartis sur le territoire).

Le développement du Groupe La Poste au service du client, de la collectivité et des collaborateurs agit en résonance avec ses missions de service public, composantes essentielles de son identité et expression de sa contribution d'entreprise publique au développement des politiques d'intérêt général. Construire avec l'État le cadre permettant la modernisation de ces missions et leur juste compensation est essentiel pour accompagner les efforts de l'entreprise. Le nouveau contrat d'entreprise relatif aux missions de service public confiées au Groupe La Poste pour la période 2018-2022, signé en janvier 2018, a ainsi réaffirmé le rôle stratégique que le Groupe tient pour l'État français.

Aujourd'hui, le Groupe doit poursuivre sa transformation et même accélérer la refonte de son modèle qui reste encore sensible à une baisse des volumes de courrier plus forte qu'anticipée. Dans ce contexte, La Poste va amplifier ses efforts via la priorité claire donnée au développement pour réaliser à moyen terme plus de 80 % de son chiffre d'affaires en dehors du courrier traditionnel.

Pour suivre la transformation de son modèle économique, La Poste s'est fixé quatre indicateurs de transformation qui ont été déployés en 2018 :

- un premier indicateur qui apprécie la sensibilité au Courrier traditionnel, à travers la mesure de la part relative du chiffre d'affaires autre que celui du courrier traditionnel au sein du Groupe ;
- un deuxième indicateur qui apprécie la satisfaction et la qualité perçue par les clients, à travers le dispositif de *Net Promoter Score* ;
- un troisième indicateur relatif au niveau d'engagement des postiers, qui mesure l'attachement à l'entreprise et la volonté de participer à sa transformation ;
- un dernier indicateur qui apprécie le progrès de la transformation numérique du Groupe, mesuré à travers la culture digitale des postiers, les outils mis à leur disposition, et le déploiement du digital.

(1) Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information.

En août 2018, le ministre de l'Économie et des Finances a annoncé le projet de rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts. Cette opération apporterait au Groupe La Poste les moyens d'accélérer son développement au service de ses clients et conforterait sa capacité à exercer les missions de service public qui lui sont confiées par l'État dans le cadre du contrat d'entreprise maintenu.

Le rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts permettrait de mener des actions communes au service de tous qui s'articuleraient en France autour de 5 axes :

- la lutte contre la fracture territoriale, avec par exemple l'extension du dispositif des Maisons de Services Au Public ;
- la création d'un grand pôle financier public, incarnant l'intérêt général et répondant aux besoins des collectivités locales et des entreprises grâce au développement d'actions communes ;

- la logistique urbaine, pour accélérer la mise en place des solutions de livraison sur le dernier kilomètre avec des modes de transport doux ;
- la transformation numérique des territoires pour améliorer l'efficacité des services publics et lutter contre l'exclusion numérique ;
- les services à la personne et la *Silver* économie, pour relever les défis liés aux évolutions démographiques et au vieillissement.

Le projet prévoit par ailleurs le rapprochement de La Banque Postale et CNP Assurances. La Banque Postale combinerait ses activités d'assurance-vie et non-vie avec celles de CNP Assurances tout en conservant le modèle ouvert, multipartenarial et international de cette dernière ; avec pour objectif de développer un modèle complet de bancassurance lui permettant de poursuivre son développement à long terme.

5.2 Services-Courrier-Colis

5.2.1 GÉNÉRALITÉS ET CHIFFRES CLÉS

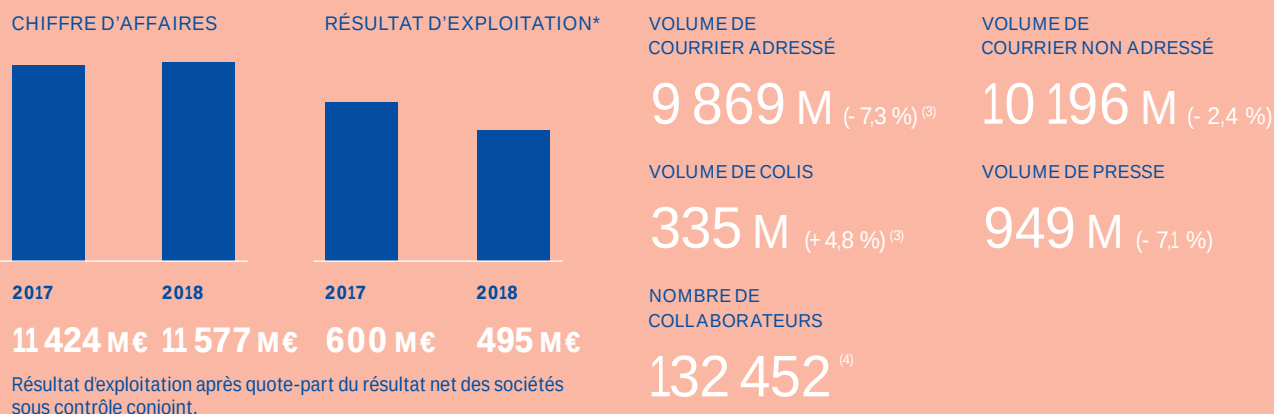
Le Groupe La Poste est un des principaux opérateurs postaux en Europe. Sa branche Services-Courrier-Colis assure des services de proximité en tout point du territoire : distribution de courrier, de colis et de presse et réalisation croissante de différents types de prestations de services au domicile. Grâce à ses 72 620 facteurs et livreurs colis ⁽¹⁾ présents sur le territoire six jours sur sept, pour desservir 39 millions de boîtes aux lettres, La Poste a construit au fil du temps un lien social privilégié et une relation 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 5.8.2.1). Cette mission a été confiée par l'État à La Poste pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011. En 2018, la part du service universel représente 68 % du chiffre d'affaires de la branche ⁽²⁾ (vs 68 % en 2017) ;
- la mission de transport et de distribution de la presse (cf. section 5.8.2.3) contribue à hauteur de 4,2 % (soit 486 millions d'euros) du chiffre d'affaires de la branche.

Au-delà de ces deux missions de service public, La Poste joue un rôle essentiel pour l'économie de la France et la circulation des idées. D'une part, parce que le courrier traditionnel (essentiellement le courrier publicitaire et le courrier relationnel) et plus globalement les envois postaux, en dépit de la dématérialisation croissante des échanges, demeurent un vecteur de communication important pour les acteurs économiques ; d'autre part, parce que La Poste assure un rôle majeur dans la distribution des plis électoraux qui contiennent les professions de foi des candidats, distribuées au domicile de chaque citoyen lors des campagnes électorales.

CHIFFRES CLÉS 2018



Actualités 2018

- Prise de contrôle d'Asendia (de 50 % à 60 %).
- Lancement commercial de la société commune avec Suez, RECYGO, spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau.
- Poursuite de la stratégie de développement dans les services à domicile et la Silver économie : acquisition de Diadom.
- Augmentation des tarifs courrier de 4,7 % en moyenne ⁽⁵⁾ au 1^{er} janvier 2018.

(1) Personnes physiques.

(2) Estimation. Base : CA du Courrier - Colis SU et hors SU de la branche.

(3) À jours ouvrés équivalents.

(4) Équivalents temps plein en moyenne.

(5) 4,9 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

5.2.2 LES MARCHÉS ET ACTIVITÉS DE LA BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS

La branche Services-Courrier-Colis de La Poste opère sur huit marchés. Chaque marché, organisé en pôles d'activités, est responsable à la fois du développement courant de l'activité et des nouvelles propositions de valeur, tant pour l'activité de la maison mère que pour les filiales qui lui sont rattachées.

Marchés	% du chiffre d'affaires 2018
Courrier relationnel ⁽¹⁾	54,9 % du CA
Services Colis	15,9 % du CA
Média Publicité	13,3 % du CA
International/Asendia	8,3 % du CA
Presse	4,2 % du CA
Silver économie	1,2 % du CA
Logistique e-commerce	1,2 % du CA
Nouveaux services de proximité	1 % du CA

(1) Y compris les prestations de services du courrier ne donnant pas lieu à trafic telles que Collecte et Remise, Affranchigo, boîtes postales.

Courrier relationnel

Le « Courrier relationnel », avec 6,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018, est la première activité de la branche Services-Courrier-Colis. La Poste détient une part de marché de l'ordre de 19 % dans un marché global de la communication estimé à 33 milliards d'euros (53 % si l'on se réfère au marché adressable par La Poste, évalué à 12 milliards d'euros).

Le chiffre d'affaires « Courrier relationnel » recouvre, hors l'international :

- les solutions d'envoi (4,7 milliards d'euros), incluant le courrier d'affaires des entreprises et le courrier des particuliers et des professionnels ;
- les services à valeur (186 millions d'euros) incluant la lettre suivie ;
- les solutions sécurisées (1 milliard d'euros), incluant plus particulièrement les lettres recommandées ;
- les services d'usage (402 millions d'euros) incluant l'affranchissement pour compte de tiers, la collecte et la remise contractuelle du courrier, la garde et la réexpédition, ainsi que la philatélie.

La Poste offre deux niveaux de service d'envoi avec un courrier rapide, lui-même disponible sous deux formes (Lettre prioritaire en J+1 et Lettre verte en J+2) et un courrier économique en J+4. En 2018, la Lettre verte a représenté plus des 2/3 du volume de courrier rapide, confirmant la préférence des clients pour un courrier rapide et responsable, c'est-à-dire neutre en termes d'émissions carbone.

Le « Courrier relationnel » est un marché de volume où les services représentent encore une part modeste du chiffre d'affaires. Les solutions d'envoi restent un marché d'entreprises et de grands comptes.

Services Colis

Au sein du Groupe La Poste, Colissimo représente l'activité Colis de la branche Services-Courrier-Colis et est le partenaire privilégié des entreprises et des e-commerçants pour la livraison des particuliers. Sur ce marché en forte croissance, tiré par le e-commerce, La Poste a livré 335 millions de Colissimo en 2018 pour un chiffre d'affaires de 1 843 millions d'euros en 2018.

Colissimo propose à ses clients, expéditeurs comme destinataires, une offre complète de services qui couvre la totalité des besoins et des nouvelles exigences : affranchissement, collecte, livraison, retour et service clients. Cette offre totalement neutre en CO₂ depuis 7 ans s'enrichit en 2018 avec :

- de nouveaux services de collectes proposés : Colissimo *on demand* pour les petits déposants occasionnels, Colissimo Collecte pour les déposants réguliers et, pour les Particuliers, toujours l'expédition depuis sa boîte aux lettres personnelle avec affranchissement en ligne sur le site www.laposte.fr ;
- le renforcement de l'offre livraison à domicile plébiscitée par les Français qui choisissent ce mode de retrait 8 fois sur 10. La Poste réussit désormais à livrer à domicile dès la première tentative 91 % des Colissimo et atteint 94 % grâce au service *Livraison Plus* qui permet aux destinataires de choisir sur le site www.laposte.fr un nouveau jour de livraison sur les sept jours suivants. Enfin,

sans choix du destinataire, les colis restent disponibles dès le lendemain dans l'un des 17 264 ⁽¹⁾ points de contact postaux ;

- la livraison en points de retrait, complément indispensable de la livraison à domicile, avec le réseau le plus maillé de France constitué désormais de 8 145 bureaux de Poste, 9 500 relais commerçants Pickup (filiale de GeoPost en France) et 375 consignes automatiques ;
- une offre retour depuis les 8 145 bureaux de poste, les 9 500 relais commerçants Pickup ou directement depuis les boîtes aux lettres normalisées des particuliers, en France métropolitaine (plus de 75 % des foyers français en disposent) ;
- un réseau industriel rapide couvrant l'ensemble du territoire français en J+2 (et progressivement en J+1 pour les grandes agglomérations) et pouvant absorber les pics d'activité notamment en fin d'année avec le *Black Friday* et Noël (La Poste réussit à livrer jusqu'à 2,8 millions de Colissimo par jour contre 1 million en moyenne le reste de l'année) ;
- un suivi complet de chaque Colissimo confié (avec 99,6 % de flashage).

Colissimo est aussi la marque des envois de colis à l'international vers plus de 235 pays. En supplément et depuis 2016, avec Colissimo Europe, les clients bénéficient d'une offre semblable à l'offre nationale (livraison domicile, en points retrait et retour) sur 30 destinations européennes, opérée par les filiales de DPD (branche GeoPost). L'ensemble de ces offres internationales ont permis à La Poste de tripler ses volumes export depuis 2015.

Média Publicité

Le marché global de la communication commerciale est estimé en France à 33 milliards d'euros pour 2018 ⁽²⁾. Il recouvre les dépenses des annonceurs tous supports confondus (télé, presse, média courrier, affichage, internet...). Les dépenses en marketing direct des entreprises sont estimées à 7,5 milliards d'euros. Dans ce domaine, Le Groupe La Poste détient 19 % de parts de marché avec un chiffre d'affaires en 2018 de 1,5 milliard d'euros.

Le courrier reste un média publicitaire à la fois fin, car ciblé et personnalisable, mais aussi puissant, car de masse, avec un fort taux de mémorisation et de stimulation des ventes.

Le marché « Média Publicité » recouvre notamment le courrier publicitaire adressé (925 millions d'euros), opéré par La Poste et la publicité non adressée (370 millions d'euros), opérée par Mediapost, premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires en France et présent également à l'étranger (Espagne, Portugal, Roumanie).

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2019, une partie des activités digitales développées par des entités de la filiale Mediapost Communication est rattachée au pôle Média. Ces activités sont centrées sur les médias en ligne, la connaissance client, les solutions logicielles et le conseil en activation de canaux de communication, permettant à La Poste d'offrir à ses clients

« annonceurs » des solutions de marketing relationnel multicanal. Les offres marketing sont adressées via des canaux numériques ou des canaux courrier et s'appuient sur « l'intelligence » des données CRM (gestion de la relation client) et médias. En 2018, le marché du marketing relationnel a été impacté par la nouvelle réglementation sur la protection des données personnelles (RGPD). Mediapost Communication avait anticipé ces nouvelles règles, l'impact est donc non significatif sur le chiffre d'affaires.

International/Asendia

Par l'intermédiaire de sa direction du courrier international, dénommée Asendia France, La Poste est l'opérateur historique du courrier international et des petits paquets (moins de 2 kg) pour les expéditions au départ de la France, et pour la livraison en France, des envois en provenance des opérateurs postaux étrangers. En 2018, la direction Asendia France a enregistré un chiffre d'affaires de 730 millions d'euros.

En dehors de la France, Le Groupe La Poste est également présent sur le marché transfrontière du courrier international (courrier relationnel, média publicité et presse) et des marchandises BtoC via Asendia qui opère dans 15 pays sur trois continents (Europe, Amérique et Asie).

Sur ce marché international, Asendia offre aux expéditeurs, aux concentrateurs et aux places de marché, des solutions logistiques de collecte, d'acheminements international et d'injection locale dans les réseaux de distribution des pays de destination.

Enfin, Asendia facilite également les flux transfrontières du e-commerce via EshopWorld, entreprise de services « e-logistique » et « e-boutique » au bénéfice de marques à notoriété internationale, et dans laquelle elle détient, depuis 2017, une participation majoritaire. Grâce à EshopWorld, les e-commerçants offrent à leurs clients une expérience d'achat à l'international plus simple et plus fluide avec, par exemple, un calcul précis des frais de dédouanement et des taux de change applicables. À ses clients e-commerçants, EshopWorld propose des solutions globales et sur mesure de prise en charge (collecte, acheminement, livraison, retour) de leurs envois internationaux.

En 2018, La Poste a renforcé ses positions dans Asendia en augmentant sa participation de 50 % à 60 %, Swiss Post détenant les 40 % restants. Cette opération répond au souhait de La Poste de s'appuyer sur la forte croissance du marché du e-commerce transfrontière pour poursuivre son développement international.

En 2018, Asendia a réalisé un chiffre d'affaires de 957 millions d'euros.

Presse

Outre la vente au numéro en kiosque, la presse est diffusée soit par voie postale (le postage) soit par une distribution dédiée à l'adresse des lecteurs (le portage).

(1) Y compris les 26 points de contact à statut particulier.

(2) Estimation réalisée par France Pub en novembre 2018.

Le postage est, après la vente au numéro, le deuxième mode de diffusion de la presse. Plus de 7 000 titres ont eu recours aux services de La Poste en 2018 qui a acheminé et livré près d'1 milliard d'exemplaires soit 30 % de la diffusion nationale, pour un CA de 374 millions d'euros (hors la contribution versée par l'État d'un montant de 112 millions d'euros).

La Poste est aussi présente sur le portage à travers une participation dans la société Proximy⁽¹⁾.

Services de proximité

Les évolutions sociétales (transition énergétique, évolution vers une économie circulaire, modernisation de l'action publique) et la puissance des technologies se conjuguent, permettant le développement de nouveaux modes de consommation privilégiant les offres de proximité. Parallèlement, le développement d'une Responsabilité sociale et environnementale dans l'opinion pousse les consommateurs à préférer la consommation locale et écologique (boucles et circuits courts, empreinte carbone faible). Ces deux phénomènes concourent à faire émerger une demande croissante de services de proximité rendus au domicile et autour du domicile des personnes. La Poste, de par son histoire, ses actifs matériels et immatériels, sa connaissance des territoires, son lien de confiance avec les Français, peut s'occuper d'une partie de ces services et répondre ainsi aux attentes de ses clients.

Le pôle d'activité des services de proximité conçoit, teste, commercialise puis opère, soit directement ou *via* des filiales, de nouvelles propositions de valeurs dans ces nouveaux univers de service. Ils ont en commun une exigence de présence locale (ce qu'offre chaque jour le réseau des facteurs), un socle de confiance nécessaire (qui est une des valeurs fortes reconnues de La Poste) et un besoin de simplicité dans le parcours clients.

En 2018, La Poste a réalisé un CA d'environ 115 millions d'euros sur les services de proximité notamment :

- le passage du Code de la route ;
- la distribution commentée de catalogues ou encore la collecte de données par les facteurs ;
- l'installation à domicile de petits équipements électroniques ;
- la livraison de repas ou de courses à domicile ;
- l'aide à dénomination et à la numérotation des voies en vue d'améliorer la qualité des adresses ;
- la rénovation énergétique avec la gamme Action Habitat ;
- l'offre Recy'Go de collecte par les facteurs et de recyclage des déchets de bureau.

Les nouveaux services incluent également l'offre pour les particuliers « Veiller sur mes parents », organisée autour des visites régulières du facteur au domicile des proches désignés, à une fréquence choisie pouvant aller d'une, deux, quatre à six fois par semaine et assortie d'un service de téléassistance 24/24 et de la mise en relation pour les petits dépannages.

Au cours de l'année 2018, La Poste a complété son offre de recyclage, en s'appuyant sur son modèle innovant Recy'Go, et s'est associée à SUEZ afin de créer une société commune spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau, dont elle détient 51 %.

Au total, en 2018, les établissements ont réalisé 10 millions de prestations de services de proximité.

Silver économie & Santé

Le vieillissement de la population et la mutation du système de santé comptent parmi les défis majeurs que la société française doit prendre en compte. L'évolution démographique a notamment pour conséquence l'augmentation du nombre de personnes dépendantes et de malades chroniques. À cela s'ajoute la nécessité de prendre en compte les aspirations des seniors de pouvoir « bien vieillir » et en bonne santé à leur domicile (plus on est âgé et plus on insiste sur le fait que pour « bien vieillir » il faut rester à domicile le plus longtemps possible⁽²⁾).

Les enjeux du vieillissement sont donc au cœur des politiques publiques de santé. La branche Services-Courrier-Colis entend s'appuyer sur son histoire, ses valeurs, ses actifs et ses savoir-faire pour développer une gamme de services permettant de soutenir ces politiques publiques de santé. Elle en a fait un axe de son développement et de sa mutation vers le monde des services.

L'accélération du déploiement de La Poste dans les services de proximité peut s'appuyer sur les actifs de la branche Numérique du Groupe. Reliés à des applications et des objets connectés, ils permettent la convergence du lien social et du numérique.

La Poste a ainsi fait le choix stratégique de devenir, rapidement, un acteur important des services au domicile, principalement par croissance externe, et en synergie avec ses services et son réseau logistique et humain. Elle a commencé à concrétiser cet objectif en prenant, en 2016, une participation majoritaire dans le groupe Axeo, un des premiers opérateurs dans le domaine des services à la personne en France, fort de près de 200 agences sur le territoire et d'une base de plus de 150 000 clients. L'entreprise s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels (entreprises ou collectivités), et propose une offre de services diversifiée et complète, allant de l'entretien de la maison et des extérieurs, la garde d'enfant, l'accompagnement des personnes dépendantes, la sécurité des particuliers jusqu'aux services aux entreprises tels que le nettoyage de locaux ou des espaces verts, le bricolage.

(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 25 % par Le Groupe La Poste.

(2) Source : Étude Credoc, Enquête Conditions de vie et aspirations, 2016.

Dans le domaine de la santé, La Poste a pris en 2017 le contrôle d'Asten Santé qui accompagne près de 75 000 patients souffrant de maladie chronique. Les équipes d'Asten Santé interviennent à domicile auprès des patients sur prescription médicale, dans les domaines de l'assistance respiratoire, de la perfusion, de la nutrition, de l'insulinothérapie et du maintien à domicile. En octobre de la même année, Asten Santé a acquis Agevie, acteur de la prestation à domicile dans l'Est de la France, qui lui a permis de compléter sa couverture géographique et de consolider son activité dans la prestation de santé à domicile. En 2018, La Poste a acquis 100 % de la société Diadom, qui réalise une prise en charge, la livraison de matériel et le suivi de patients dans les domaines de l'urologie, neuro-urologie et stomathérapie.

Ces acquisitions ont permis au Groupe La Poste de :

- soutenir sa stratégie d'entrée rapide dans la *Silver économie*, en disposant d'une offre de services étendue, de santé et hors santé, pour faciliter la vie au domicile des seniors ;

- commercialiser plus largement une gamme complète de services à domicile pour les particuliers.

Le pôle d'activité *Silver économie & Santé* a réalisé en 2018 un CA d'environ 137 millions d'euros.

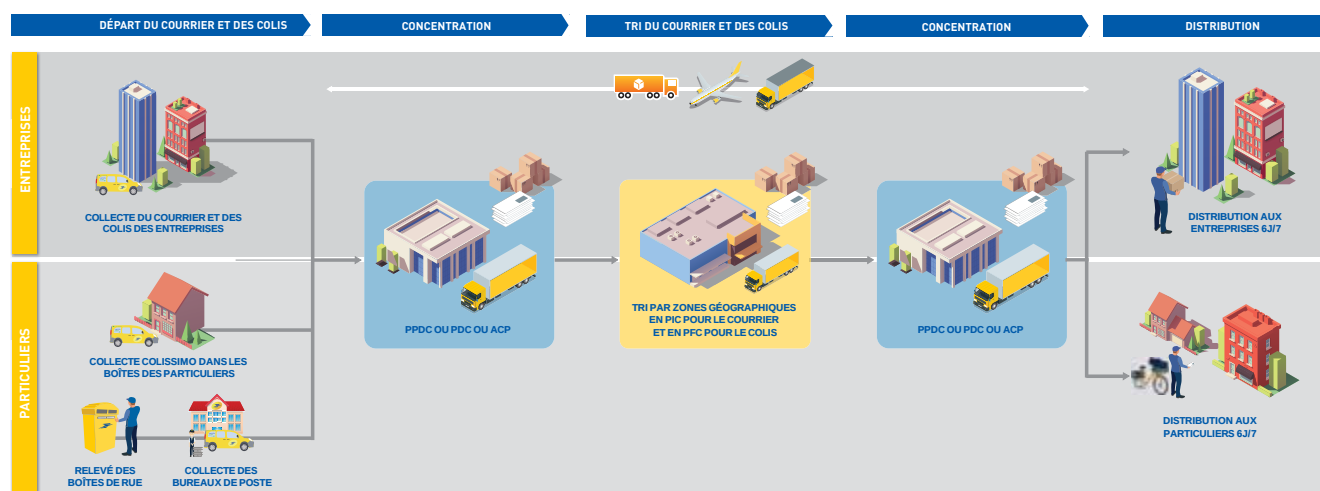
Logistique e-commerce

En complément de son activité colis, la branche Services-Courrier-Colis a créé une offre de services de logistique connectée pour les e-commerçants. Ces prestations sont opérées par sa filiale Viapost Logistique Connectée (91,3 millions d'euros en 2018).

Le pôle Viapost a réalisé un CA de 579,4 millions d'euros en 2018 sur des offres de prise en charge globale de la logistique omnicanal de ses clients : stockage, préparation des commandes, transport...

5.2.3 RÉSEAU LOGISTIQUE FRANCE

L'acheminement des objets postaux, courrier, colis, presse, imprimés publicitaires, suit un processus standardisé :



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

Collecte	Transport	Traitement	Distribution
• 115 000 boîtes aux lettres de rue • 711 345 clients Collecte et Remise	• 282 poids lourds • 8 500 liaisons routières • 7 avions et deux extensions en Corse desservant 6 escales et Roissy hub • 31 200 voitures thermiques • 140 deux-roues motorisés thermiques • 7 000 voitures électriques • 1 240 quadéos électriques • 23 000 vélos à assistance électrique • 5 633 Staby électriques	• 2 181 plates-formes de distribution du courrier (PDC) • 210 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) • 30 plates-formes industrielles courrier (PIC) • 14 plates-formes colis (PFC) • 1 plate-forme pour les colis export et petits paquets internationaux • Le Hub international à Roissy	• 71 049 facteurs* • 1 571 livreurs colis* • 64 600 tournées • 39 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept • 9 500 points relais Pickup en France • Plus de 555 millions de kilomètres parcourus chaque année par les facteurs • 50 agences Colis (ACP) • en moyenne 1,2 million de colis distribués par jour (et jusqu'à 2,8 millions en période de fin d'année)

* Personnes physiques.

L'activité est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés nets qui représentent 5,4 % du chiffre d'affaires de la branche en 2018 (vs 5,5 % en 2017) hors filiales.

En dépit d'un taux élevé d'automatisation (plus de 90 % pour les opérations de tri/traitement de courrier et 96,5 % pour celles des colis), l'activité reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre principalement pour la partie collecte et livraison : la branche Services-Courrier-Colis compte ainsi 123 085 collaborateurs ⁽¹⁾ dont 10 061 en collecte, 15 000 en tri/traitement et 71 049 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 ⁽²⁾ (notamment du courrier prioritaire en J+1), qui imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution ;
- la distribution, 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 ⁽³⁾.

La branche adapte progressivement son organisation à l'évolution de son activité, caractérisée notamment par une baisse structurelle

des volumes de courrier ⁽⁴⁾ (sous l'effet de la dématérialisation et des politiques de rationalisation de coûts des grands émetteurs) et par la croissance des colis :

- création de 19 plates-formes de distribution multiflux (courrier et colis) à la fin 2018 ;
- passage de 45 plates-formes industrielles courrier (PIC) fin 2010 à 30 fin 2018 ;
- 2 343 tournées de distribution du courrier assurées sans travaux intérieurs au niveau des plates-formes de distribution ;
- mutualisation de sites avec d'autres activités (comme avec Chronopost ou DPD France) dont l'hôtel logistique urbain (HLU) mutualisé entre le Courrier, le Colis, Chronopost et DPD France dans le Sud-Ouest courant 2017.

La Poste investit dans ses systèmes d'information (suivi des envois, appareils connectés), et développe un plan d'automatisation pour prendre de l'avance en logistique 4.0, c'est-à-dire une logistique intégrant les moyens de communication numérique permettant la mise en relation des hommes, des machines, des installations et des moyens de transport. Ainsi, les services sont assurés par les facteurs de façon connectée et assistée, et en temps réel. La Poste dispose aujourd'hui de la première flotte d'appareils mobiles en Europe, avec 110 000 smartphones équipant les facteurs et une informatique de pointe.

5.2.4 LES DYNAMIQUES DES MARCHÉS

Les dynamiques des marchés de la branche Services-Courrier-Colis sont les suivantes :

- une forte croissance du colis et du petit paquet BtoC, portée par le e-commerce, en France mais aussi à l'international et des exigences accrues de livraison (délais, services) ;
- une attrition structurelle du volume de courrier et de la presse, mais un potentiel de croissance de valeur des services proposés ;
- une attrition du courrier publicitaire adressé, mais une stabilité de l'imprimé publicitaire qui reste prisé pour son efficacité par les annonceurs de la grande distribution ;
- une multiplication des services de proximité dans tous les univers, pour les entreprises et au domicile des particuliers.

Une forte croissance du colis et des petites marchandises

Le e-commerce continue de connaître une croissance très soutenue de l'ordre de 13,4 %, avec au total 92,6 milliards d'euros dépensés sur Internet en 2018 ⁽⁵⁾. Le secteur connaît une forte concentration autour d'acteurs très importants qui, comme grands clients, influent sur les prix de la livraison et, comme logisticiens, viennent aussi concurrencer les opérateurs de colis sur le dernier kilomètre.

(1) Personnes physiques.

(2) La Poste en tant que prestataire du service universel postal est soumise à des obligations particulières en matière de qualité de service. L'arrêté ministériel du 12 septembre 2018 fixe les objectifs de qualité de services au titre de l'offre de service universel pour 2018, 2019 et 2020. Pour l'année 2018, le taux de distribution pour la Lettre prioritaire en J+1 est fixé à > 85 % et pour la Lettre Verte J+2 à 94 %.

(3) 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.

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

(5) Source : Bilan 2018 du e-commerce en France, publié le 5 février 2019 par la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD).

Le dernier kilomètre connaît, par ailleurs, une transformation profonde avec une segmentation très poussée des besoins des destinataires, en zone urbaine notamment et, en réponse, l'émergence de nouveaux entrants avec des offres très différenciées, comme :

- la livraison dans la journée ;
- la livraison en J+1 ;
- la livraison programmée sur des créneaux horaires étroits à la demande du client ;
- le réacheminement des colis sur d'autres adresses de livraison à la demande des destinataires.

Le e-commerce change aussi le profil de croissance de l'international. Les flux transfrontières BtoC de moins de 2 kg issus du e-commerce connaissent une croissance importante (environ 20 % en 2018) qui compense en partie la baisse structurelle des volumes du courrier et des envois de presse à l'international (ces flux sont enregistrés dans la partie « courrier » du chiffre d'affaires de La Poste).

Comme en domestique pour le colis, l'essor du e-commerce (moins de 2 kg) aiguise l'intérêt des intégrateurs et expressistes qui cherchent désormais à se positionner sur le BtoC. L'essor des petites marchandises pousse aussi à l'émergence de nouveaux acteurs venus de la logistique ou du digital.

La logistique e-commerce se trouve aussi transformée par le besoin d'immédiateté et la livraison en J+1 ou en J. Cela conduit à l'émergence de circuits courts avec des points de collecte dans le voisinage des points de livraison : le magasin de proximité devient un point de collecte, c'est un des traits de l'omnicanal ; au stock centralisé se substituent des stocks décentralisés de proximité alimentés par une logistique plus proche de la messagerie que du monocolis.

Le besoin d'immédiateté est par ailleurs soutenu par une gestion prédictive des stocks de proximité. Ce n'est plus l'acheteur qui, par sa commande, déclenche le flux logistique, mais le e-commerçant, qui, par l'analyse des données des parcours clients sur internet, prépositionne les biens à forte probabilité d'achat à proximité des points de livraison.

Cette logistique connectée devrait connaître un relatif essor dans les années à venir à la condition de trouver le bon modèle économique qui concilie haut niveau d'expertise et compétitivité des coûts.

La logistique transfrontière connaîtra les mêmes évolutions. On assiste déjà à des mouvements de concentration, comme sur le marché américain, initiés par des acteurs européens qui cherchent à intégrer l'amont de la chaîne de valeur du e-commerce.

L'attrition des volumes de courrier et de presse, mais de la valeur à donner aux services

Avec les nouveaux usages digitaux, l'attrition du nombre d'envois se poursuit ; les marchés du courrier et de la presse évoluent progressivement de marchés de volumes vers des marchés de services.

L'usage des technologies digitales a suscité, chez les entreprises ou le grand public, des besoins de réactivité et de facilitation. Sur ses offres courrier, La Poste y répond en simplifiant les parcours clients, en levant les obstacles à l'utilisation simple du courrier, du dépôt à la distribution et aussi en offrant des informations de suivi très prisées.

Pour les entreprises :

- simplifier l'usage du courrier pour les clients et faciliter leur prise de décision, en proposant en un seul endroit des outils et des conseils exclusifs sur les solutions courrier d'affaires ;
- simplifier les outils de préparation et d'affranchissement ;
- intégrer, dans le socle de l'offre, les services à valeur ajoutée de collecte et de préférence de remise.

Pour les particuliers, il s'agit d'élargir l'offre disponible en ligne pour leur permettre, par exemple :

- d'imprimer des timbres chez eux avec « Mon Timbre En Ligne » ;
- d'affranchir un Colissimo en ligne ;
- d'envoyer une lettre (simple, suivie ou recommandée) en ligne.

Les relations contractuelles peuvent être élargies au grand public et aux professionnels avec des formules d'abonnements à fort contenu en services, proches des autres univers de services qu'expérimentent au quotidien les ménages (industrie des télécommunications, du câble).

Pour la presse, la vente au numéro poursuit sa décroissance et la diffusion numérique se développe.

La Poste accompagne ses clients dans la diffusion de leurs publications et améliore la valeur du postage de presse par de nouvelles offres. Une nouvelle offre J+2 à tarif compétitif, intermédiaire entre l'offre de presse J+1 et J+4 a notamment été créée. Une nouvelle organisation logistique a été également mise en place, permettant de réduire les coûts de traitement de certains exemplaires de presse en s'appuyant sur les capacités de tri des plates-formes industrielles courrier (PIC).

Le média publicitaire : un média ciblé et connecté

Le courrier publicitaire est un des moyens les plus efficaces pour séduire les consommateurs. Ce média reste apprécié des professionnels du marketing qui lui conservent une place de choix dans leurs arbitrages.

C'est un média également apprécié notamment par les jeunes générations internet : 38 % des 15-34 ans ont lu au moins un courrier chaque semaine en 2018 ⁽¹⁾.

Le courrier publicitaire est toujours lu, très souvent relu, mémorisé et souvent conservé. Il donne lieu pour 89 % des destinataires de catalogue à du trafic internet pour plus d'information sur les offres.

(1) Source : étude Balmétrie 2018.

L'année 2018 s'inscrit dans la tendance observée les années précédentes avec une décroissance du courrier publicitaire adressé de l'ordre de 6 % en volume. Ce mouvement est essentiellement porté par les acteurs historiques (VADistes...) dû à des réarbitrages média, dans un contexte de réduction budgétaire.

Toutefois, des signes positifs sont perçus avec le développement de la *data*. Pour accroître l'impact de leurs campagnes, les annonceurs recherchent des solutions multicanales adaptées au mode de consommation média des consommateurs. Le couplage « Print » et « digital » (*via* le développement d'offres digitales ou le recours au *platforming*⁽¹⁾) permet de répondre à cette demande.

Pour s'inscrire dans cette dynamique de marché, une partie des activités digitales développées par des entités de la filiale Mediapost Communication, sont rattachées depuis le 1^{er} janvier 2019 au pôle Média Publicité de la branche Services-Courrier-Colis. Ces différentes activités – Mediapost publicité, Matching, Sogec Datamark services-SDS, Cabestan, Vertical Mail, Mediapost Holding – permettent de proposer aux clients des solutions marketing pleinement multicanales, plus performantes et plus fluides. Cette évolution de la gouvernance des actifs a pour objectif d'améliorer la lisibilité et la cohérence du Groupe dans le domaine stratégique des médias et de la publicité, en faisant du pôle Média Publicité de la branche Services-Courrier-Colis l'expert des solutions d'activation multicanale pour les annonceurs.

Une forte demande de services de proximité des entreprises et des particuliers

Les services de portage et de livraison au domicile et les services à la personne se multiplient et gagnent en innovation. C'est une des grandes tendances de la consommation des sociétés postindustrielles en ce début de XXI^e siècle.

Pour y opérer, l'avantage concurrentiel ne tient pas seulement à la performance des plates-formes numériques, mais aussi, et surtout, à la capacité d'être présent physiquement et quotidiennement, sur les lieux de vie des ménages et d'avoir leur confiance pour entrer dans leurs différents espaces privés. Nombreuses sont les marques qui recherchent l'association du canal numérique et la présence physique (marketing « phygital ») pour maximiser l'acte d'achat. La demande de services concerne aussi bien les entreprises et les collectivités que les particuliers.

Pour les entreprises, il s'agit par exemple d'organiser la logistique des circuits courts entre producteurs ou enseignes et consommateurs (approvisionnement, recyclage) et, comme pour les collectivités locales, d'enrichir la connaissance de leur territoire grâce à des données locales toujours plus pertinentes, agrégées, précises, visuelles et mises à jour (voiries, bâtis, énergie, flux locaux de biens ou de personnes). La Poste propose une gamme étendue de services pour couvrir ces besoins : Recy'Go pour le recyclage ; Proxi Course pour la livraison à domicile des courses ; Proxi Data pour la collecte d'informations locales. La Poste a également lancé en 2017 à destination des collectivités territoriales et en soutien de leur politique sociale, une offre de portage de repas à domicile pour les seniors. Cette solution rencontre un intérêt croissant, en particulier dans les communes rurales qui sont désormais 31 à y souscrire (plus de 80 000 repas distribués dans l'année auprès de 684 convives livrés chaque jour). Elles y voient aussi à raison une solution de lutte contre l'isolement des personnes âgées.

Pour l'État, dans le cadre du Plan préfectures nouvelle génération (PPNG) annoncé en décembre 2015, celui-ci a déployé des téléprocédures gratuites avec de nouveaux parcours usagers, avec pour objectif de simplifier la délivrance d'un certain nombre de documents dont la carte grise ou le permis de conduire. La Poste participe à ce mouvement et travaille depuis 2017 avec l'Agence nationale des titres sécurisés : elle informe les destinataires par SMS de la délivrance imminente de leur permis de conduire avant que le facteur ne se présente à leur domicile pour le leur remettre en main propre après vérification de leur identité.

Pour les particuliers, il s'agit de créer et fédérer des services, notamment autour du domicile, pour permettre aux seniors de bien vieillir à domicile mais aussi pour gérer les besoins du quotidien.

Le succès rencontré par l'ETG (l'épreuve du Code de la route du permis de conduire), organisée dans les locaux de La Poste, est une première étape très encourageante (22 millions d'euros de CA en 2018) qui permet d'envisager une extension de l'offre à d'autres types de formation. C'est ce que confirme l'accord de novembre 2017 signé entre La Poste et Les éditions Le Robert qui ont lancé la Certification Le Robert sur la maîtrise du français et dont l'organisation des sessions est confiée à La Poste dans plus de 55 villes en France.

L'offre « Veiller sur mes parents » (près de 4 000 contrats à fin 2018) est le service emblématique de la stratégie de diversification engagée par La Poste vers le « monde des services ». Les campagnes de communication publicitaire et la large couverture médiatique consacrée à ce service auront permis à cet égard de mettre en exergue les atouts de La Poste pour assurer auprès des particuliers une relation de proximité et de confiance.

(1) Depuis une seule et même interface, une plate-forme multicanale permet de créer, diffuser et analyser l'impact des campagnes marketing multicanales. Cette solution permet de faciliter et de simplifier la mise en œuvre de campagne publicitaire pour les annonceurs.

5.2.5 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Au travers des multiples services rendus à la population au cours de son histoire (services financiers, courrier, colis), La Poste a acquis une expertise dans les services de proximité et la logistique du dernier kilomètre, opérant dans le cadre de l'intérêt général, c'est-à-dire dans un cadre de valeurs : neutralité, simplicité, accessibilité, respect de la confidentialité, confiance, transparence.

Avec l'attrition des volumes de courriers physiques, La Poste réoriente ses ressources au profit de nouvelles missions de proximité, de nouvelles politiques publiques, et de nouveaux services, plus en phase avec les besoins de l'époque. Mais elle ne modifie en rien son identité et les valeurs qui l'animent.

Face aux grands défis rencontrés, la branche Services-Courrier-Colis a défini sa vision stratégique à moyen terme dans son plan intitulé : « Ambition 2020 – vers le monde des services ». Elle s'est fixé trois ambitions :

- valoriser le média courrier sous tous ses aspects ;
- conquérir le marché des services autour du domicile ;
- développer et conforter le positionnement de La Poste sur le marché du commerce connecté.

Ces ambitions s'appuient sur un engagement vis-à-vis de chaque postier : celui de lui simplifier la vie dans l'accomplissement quotidien de son travail.

C'est ce que permettent les outils mis à sa disposition, comme l'assistant personnel du facteur.

En 2017, La Poste a ainsi revu la gouvernance de ses organisations territoriales afin que les établissements de proximité soient organisés, pilotés et animés pour être au service du facteur, pour l'aider dans la réalisation quotidienne de ses tâches.

Le Groupe s'emploie aussi à « verdir » ses moyens de transport et pour ce faire, à se doter d'une flotte de véhicules électriques de 2, 3 ou 4 roues, afin de répondre aux préoccupations environnementales des municipalités urbaines qui cherchent à restreindre l'accès des villes aux véhicules les plus polluants.

5.2.5.1 La conquête « vers le monde des services »

C'est sur cette dynamique renouvelée des services de proximité, que la branche Services-Courrier-Colis de La Poste forge son avenir, construit sa conquête en synergie avec les autres branches du Groupe, et spécialement le Réseau, la branche Numérique et GeoPost. Pour cela, elle valorise trois de ses atouts historiques : la présence locale quotidienne, la confiance, la simplicité.

La conquête se veut ambitieuse puisqu'il s'agit de déplacer, d'ici 2020, le centre de gravité de la branche du monde du courrier vers celui des services, de passer d'une économie de volume à une économie de valeur, et ce tout en développant une croissance rentable.

Cette conquête se traduira par plus de services aux particuliers, aux professionnels et aux entreprises, par davantage d'international, par davantage de croissance externe, par des modèles tarifaires novateurs et une relation contractuelle durable, notamment avec les particuliers.

Elle s'organise autour de trois lignes de force :

- stimuler les moteurs de croissance en France et à l'international en :
 - faisant de Colissimo le dynamiseur du e-commerce connecté et la plate-forme de référence des services de livraison à la demande pour les particuliers,
 - faisant d'Asendia France le leader des petites marchandises à l'export et à l'import en France et en positionnant Asendia sur le commerce transfrontière des marchandises et des services connectés avec l'Asie,
 - développant des nouvelles solutions de média publicitaire, agiles, faciles et connectées ;
- valoriser le courrier et la livraison de la presse en :
 - simplifiant l'accès et l'usage du courrier pour les entreprises comme pour les particuliers,
 - soutenant l'usage du courrier par des services additionnels,
 - traitant le courrier devenu plus rare avec une exigence accrue,
 - aidant à la diffusion numérique de la presse, en développant les meilleures solutions de portage et de postage pour les éditeurs ;
- conquérir le marché des services de proximité autour du domicile en :
 - proposant de nouveaux services de proximité,
 - devenant un opérateur important de la *Silver* économie,
 - développant un bouquet de services autour de la transition énergétique,
 - aidant l'économie des territoires, en soutenant le commerce de proximité.

5.2.5.2 L'excellence

La conquête est servie par plusieurs leviers qui élèvent, chaque jour, l'excellence opérationnelle au service des clients et renforcent les performances industrielles et économiques.

Le « Système d'Excellence » opérationnelle

La recherche constante de l'excellence opérationnelle est la clé du succès dans le monde des services. Elle permet de faire converger toutes les initiatives et toutes les forces vers la satisfaction du client.

Elle repose au sein de la branche Services-Courrier-Colis sur un système très construit de pilotage à travers la fixation d'objectifs, de standards managériaux, de connaissance des meilleures pratiques.

L'école de la qualité satisfaction client, créée en octobre 2017, est un levier important de la culture qualité et de la montée en compétence des acteurs de la branche. C'est dans ce cadre que La Poste a noué un partenariat avec l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines pour la création d'une chaire : « La Poste-qualité et expérience client » et a sélectionné avec l'université une formation diplômante : « Le master qualité et relation client ». Ce dispositif de développement des compétences est ouvert aux managers de La Poste qui souhaitent se perfectionner sur ces spécialités.

Dans le monde des services, l'engagement vis-à-vis des clients ne peut plus être, comme par le passé, un objectif global de qualité de service calculée en moyenne sur le volume total de courrier. Il doit être de 100 % de la promesse tenue pour chaque prestation. Cela implique d'autres mesures de la qualité des prestations, avec le choix désormais du NPS ⁽¹⁾ (*Net Promoter Score*) mesuré à la tournée pour chaque service. Cela suppose aussi une nouvelle culture de la qualité soutenue depuis 2017 par un programme spécifique, « Le Contrat d'Expérience clients ».

Le système d'excellence industrielle et économique

L'excellence industrielle et économique est organisée autour de trois grands programmes :

- la mise à l'échelle de l'outil industriel pour assurer la croissance du colis (modernisation et construction de nouvelles plates-formes colis) et la croissance des flux de petites marchandises internationales. La maîtrise des coûts du courrier est obtenue par la transformation progressive des plates-formes de distribution du courrier (PPDC) en plates-formes de distribution multiflux (traitement du courrier, petites marchandises, presse, Chronopost et colis sur un même site) et par l'adaptation du réseau industriel courrier aux volumes de courrier à traiter ;
- l'adaptation du réseau des sites préparant les tournées des facteurs (plate-forme de préparation et distribution du courrier – PPDC) aux nouvelles activités et aux nouveaux services (modernisation du premier et du dernier kilomètre) afin que :
 - les travaux de tri préparatoires à la distribution de la tournée de chaque facteur soient automatisés en amont dans les PIC (plate-forme industrielle courrier),
 - les facteurs aient des sacoches « prêtes à distribuer », sans travail complémentaire de tri,
 - les facteurs soient rapprochés le plus possible du point de départ de leur tournée de distribution, et pour cela positionnés dans de nouveaux sites de proximité baptisés « Point Services Facteurs »,
 - la distribution des envois soit pilotée pour que chaque pli soit distribué à la date promise (en J+1, J+2, J+4 ou J+7) ;
- la digitalisation de la chaîne logistique et de tous les parcours clients (infrastructure et socles informatiques). Cela concerne, par exemple : le marquage de tous les plis, le flashage, le système d'information des nouveaux services, l'évolution de Facteo (l'assistant personnel des facteurs). Supervision en temps réel, Mobile first ⁽²⁾ et intégration de l'intelligence artificielle sont les maîtres mots des investissements en systèmes d'information réalisés en synergie avec la branche Numérique du Groupe.

(1) NPS : % des clients, se déclarant, sur une échelle croissante de satisfaction de 0 à 10, par exemple, très satisfaits (9 et 10) diminués du % de ceux ayant déclaré un niveau inférieur ou égal à 6.

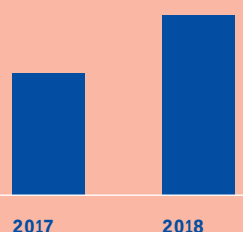
(2) L'approche Mobile first pour la conception de sites internet met le mobile (smartphone ou tablette) au centre de la stratégie de réalisation du site et de son contenu.

5.3 GeoPost/DPDgroup

5.3.1 PRÉSENTATION ET CHIFFRES CLÉS

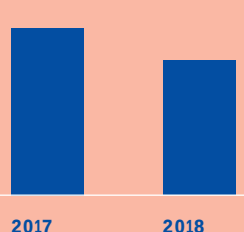
CHIFFRES CLÉS 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES



6 816 M€ 7 373 M€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION*



430 M€ 346 M€

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

NOMBRE DE COLIS

1 310 M (+ 6,7 %)

CHIFFRE D'AFFAIRES EN BTOC

40 %

NOMBRE DE COLLABORATEURS

41 543 ⁽¹⁾

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS FRANCE

78 %

DONT COLLABORATEURS HORS FRANCE

35 089 ⁽¹⁾

Actualités 2018

- Acquisition de 100 % du groupe ALP composé des sociétés Delifresh, Freshlog et 360° Services en France.
- Prise de participation minoritaire dans Ninja Van en Asie du Sud-Est (premier réseau de relais de colis à Singapour).
- Conclusion d'un partenariat entre Chronopost France et le leader chinois de la logistique SF Express, visant à améliorer la qualité de service et le temps de transit de la France vers la Chine.
- Participation dans SEUR portée à 94 % suite à l'acquisition de deux nouvelles franchises.
- Investissements dans les installations : ouverture du nouvel Espace Logistique Urbain de Chronopost France à Paris-Bercy, déploiement de micro-dépôts urbains dotés de cabine d'essayage en Pologne, et ouverture du premier dépôt britannique 100 % électrique dans le centre de Londres.

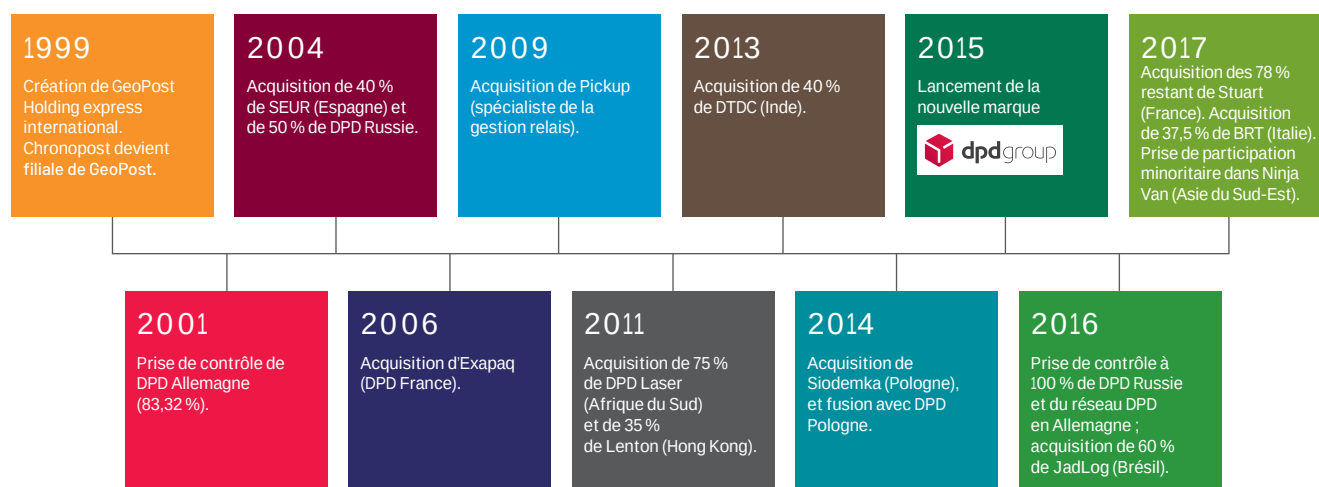
5.3.1.1 Historique

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 naissance en 1999 de GeoPost, filiale à 100 %, a confirmé 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.

Entre 1999 et 2001, GeoPost acquiert successivement plusieurs franchisés du réseau DPD en Allemagne (85 % du réseau acquis en 2001) et dans quelques pays limitrophes (Suisse, République tchèque et Benelux à 100 %). En 2001, GeoPost achète 100 % de

Parceline et Interlink (maintenant DPD UK et DPD local), deux transporteurs de colis actifs au Royaume-Uni et en Irlande. En 2004, GeoPost procède à l'acquisition de 100 % du franchisé SEUR de la région de Madrid et donc de 40 % des parts de SEUR Internacional et 21 % de SEUR SA, le franchiseur, premier opérateur privé espagnol. En 2004, GeoPost acquiert 100 % de sociétés de transport en Pologne et dans les pays Baltes et 50 % d'une société en Russie. En 2006, GeoPost acquiert 100 % d'Exapaq (maintenant DPD France), spécialiste de la livraison rapide BtoB en France. En 2009, GeoPost prend le contrôle de Pickup Services, entreprise spécialisée dans la gestion de relais. En 2015, GeoPost acquiert la société de messagerie Siódemka et devient numéro un du marché polonais.

(1) Équivalents temps plein en moyenne.



La même année, et afin de soutenir sa 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 2016, GeoPost termine la prise de contrôle à 100 % du réseau DPD en Allemagne, entre à 60 % au capital de Jadlog, spécialiste brésilien du dernier kilomètre et porte sa participation dans DPD Russie à 100 %. En 2017, GeoPost acquiert 37,5 % au capital de BRT, acteur italien de premier plan, consolide sa position sur le marché russe en fusionnant avec SPSR, et prend une participation minoritaire dans Ninja Van, spécialiste de la livraison en Asie du Sud-Est.

DPDgroup a également développé ses positions sur le marché du colis-express au Kazakhstan et en Biélorussie sous la marque DPD,

en Afrique du Sud, sous la marque DPD Laser, et au Maroc et au Burkina Faso sous la marque Chronopost.

En 2018, la participation de GeoPost dans le réseau SEUR est portée à 94 %.

En quelques années, DPDgroup 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, y compris en Russie ⁽¹⁾ :

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

(1) Source : étude annuelle interne.

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

5.3.2 LE MARCHÉ DE DPDGROUP

DPDgroup 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 (appelé « le chargeur ») et d'un client destinataire.

DPDgroup livre chaque jour 5,2 millions de colis.

5.3.2.1 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 heures 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, et J+1 à J+2 à l'international ;
- la couverture géographique :
 - des marchés domestiques (livraison nationale/intrapays),
 - un marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens (aussi appelé livraison intercontinentale),

DPDgroup 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).

DPDgroup couvre l'ensemble des besoins clients, essentiellement professionnels (BtoB et BtoC) dans les différents segments.

5.3.2.2 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 : ils gèrent à la fois les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret et souvent aussi de messagerie routière ;
- de grands acteurs régionaux (DPDgroup ou dans une moindre mesure GLS du groupe Royal Mail), capables de servir de façon unifiée un large nombre de pays. Sur ce segment, DPDgroup est le premier opérateur paneuropéen à la fois en termes de chiffre d'affaires et de nombre de pays couverts par des filiales. 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.

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, DPDgroup est aujourd'hui le deuxième opérateur du marché CEP derrière le groupe Deutsche Post DHL, avec une part de marché estimée à 12,9 % en volumes en 2017 (en progression de + 0,2 point par rapport à 2016) ⁽¹⁾. DPDgroup est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier ⁽¹⁾.

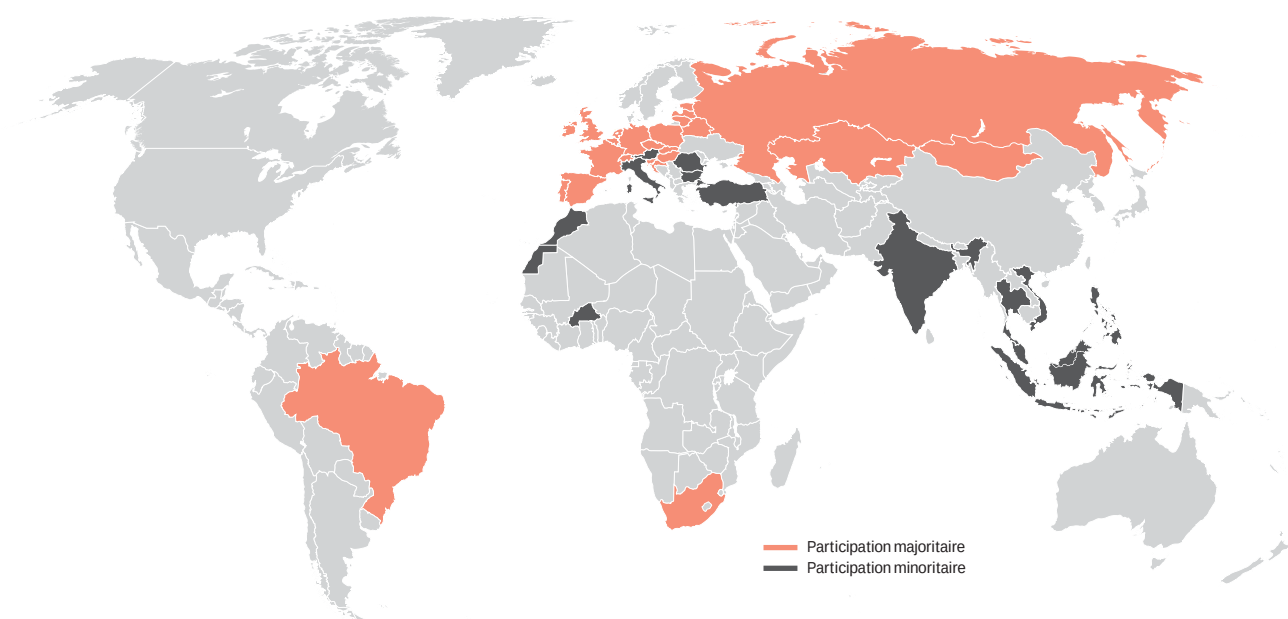
(1) Source : étude annuelle interne.

5.3.3 UNE ORGANISATION EN RÉSEAUX

L'organisation de DPDgroup 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.

5.3.3.1 Un réseau multidomestique interconnecté

Le réseau de DPDgroup 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.



DPDgroup est présent sur le marché européen :

- en propre, via des filiales détenues à 100 % ou contrôlées : sous la marque DPD en Irlande, Royaume-Uni, France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne, Suisse, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Estonie, Lettonie et Lituanie ; sous la marque Chronopost en France et au Portugal ; sous la marque SEUR en Espagne ;
- via des partenariats capitalistiques et industriels : 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 et sur le marché italien, grâce à une participation de 37,5 % dans BRT ;

- 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 ; Nova Poshta en Ukraine.

Ainsi, en Europe, DPDgroup est actif sur l'ensemble du continent, et implanté en propre dans 23 pays. Fort de ses implantations sur

les marchés majeurs, il est aujourd'hui le réseau de livraison de colis le plus dense du continent.

La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni représentent 65 % de son chiffre d'affaires. 78 % du chiffre d'affaires de DPDgroup est réalisé hors de France.

Hors Europe, DPDgroup a développé sa présence sur des marchés dynamiques :

- en propre, via des filiales détenues à 100 % ou contrôlées : en Russie avec une participation de 78 % dans DPD Russie/SPSR ; en Biélorussie et au Kazakhstan avec des participations de 100 % ; en Afrique du Sud avec une participation de 75 % dans DPD Laser ; au Brésil avec l'acquisition de 60 % de Jadlog ;
- via des partenariats capitalistiques et industriels : en Inde avec une participation de 43 % dans DTDC, en Turquie avec une participation de 25 % dans Yurtiçi Kargo, en Asie du Sud-Est avec une participation de 35 % dans Lenton et une prise de participation minoritaire dans Ninja Van, et en Afrique francophone : Maroc (34 %), Burkina Faso (40 %) ;
- enfin, en matière de flux intercontinentaux import et export, DPDgroup se positionne sur le marché du *freight forwarding* au travers de sa filiale Tigers (détenue à hauteur de 72 %, commissionnaire de transport international présent en Asie, en Australie, aux États-Unis et en Europe) ainsi que sur le marché du transport international de produits pharmaceutiques spécialisés au travers de sa filiale Biocair.

DPDgroup a enfin 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.

5.3.3.2 Un développement fondé sur un réseau hybride BtoB-BtoC

DPDgroup opère sur un marché où la croissance des volumes est un élément clé et structurant. Le marché CEP a ainsi progressé de 7,2 % en moyenne par an de 2012 à 2017, passant de 7,1 à 10,1 milliards de colis ⁽⁴⁾. Alors que les volumes BtoB ont progressé de + 3,8 % en moyenne par an, les volumes BtoC se sont fortement

développés avec une croissance de + 11 % 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, DPDgroup 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, il a ainsi pu tirer parti de la croissance du marché tout en améliorant sa compétitivité.

DPDgroup affiche ainsi depuis plusieurs années une croissance en volume supérieure à la croissance moyenne du marché : en 2017, + 9,6 % vs + 8,6 % pour le marché CEP ⁽⁴⁾.

En conséquence, la part du BtoC est désormais de 43 % de son activité en volume en 2018.

Le potentiel de croissance de DPDgroup repose ainsi sur sa capacité à renforcer ses parts de marché tant sur les flux BtoB que BtoC.

5.3.3.3 L'excellence opérationnelle

La qualité des solutions d'acheminement et de livraison garantit la satisfaction et la fidélité des clients.

Pour soutenir sa croissance, exceller dans la qualité de service et optimiser le maillage des territoires, DPDgroup réalise des investissements importants et ciblés qui lui permettent de renforcer et moderniser ses capacités de production. Ces dernières années, les investissements ont été notamment dédiés à l'ouverture et l'extension de hubs en France et en Europe, au renouvellement régulier des scanners de livraison, ou encore à l'amélioration des process informatiques et de suivi des *data*.

Ces investissements permettent d'absorber la croissance des volumes et la gestion du pic d'activité de fin d'année caractéristique du marché de la livraison des particuliers (jusqu'à + 40 % au mois de décembre, et dorénavant également pendant la *Black week* de fin novembre).

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

(2) Comme SoDexl (filiale détenue à 65 % par Air France SA et 35 % par GeoPost/DPDgroup) 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.

5.3.4 L'OFFRE DE SERVICE

Via ses marques DPD, Chronopost et SEUR, DPDgroup propose une gamme complète et innovante BtoB et BtoC en matière :

- 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) ;
- de 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 ;
- d'empreinte carbone. DPDgroup tente de réduire au maximum les émissions liées au dernier kilomètre, et compense les émissions restantes.

5.3.4.1 Une offre de livraison complète et innovante

La livraison à domicile

La livraison à domicile (*door-to-door*) reste le mode de livraison préféré des particuliers en Europe pour 79 % d'entre eux ⁽¹⁾ et constitue le cœur de métier de DPDgroup. Pour autant, ce chiffre recule de 5 points depuis 2016, les consommateurs tendant à envisager de plus en plus de lieux alternatifs de livraison : en relais, au travail, retrait en magasin ou encore dans une consigne.

La livraison en 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 relais un véritable atout dans la conquête de nouvelles parts de marché BtoC. Cette vision stratégique s'est concrétisée dès 2009 avec l'acquisition de Pickup Services.

Les relais gagnent du terrain dans les usages des e-acheteurs en Europe : 17 % des e-acheteurs européens utilisent les relais ⁽¹⁾, ce qui en fait le deuxième mode de livraison préféré. C'est particulièrement le cas en France (53 %), Russie (40 %), République tchèque (35 %), Hongrie (28 %) et Belgique (27 %).

Avec Pickup Services, 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), DPDgroup 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.

DPDgroup dispose aujourd'hui d'un réseau de relais parmi les plus denses et les plus étendus du marché. Ce réseau se compose de 40 000 relais Pickup dans 25 pays en Europe (et 2 600 consignes dans 7 pays européens), dont 9 500 relais en France ⁽²⁾, 6 100 en Allemagne, 2 500 au Royaume-Uni, 2 200 en Pologne, 1 150 en Espagne, 1 900 au Benelux, 600 au Portugal, 350 en Suisse et 250 dans les pays Baltes. Ce réseau de relais est également étendu aux pays nordiques grâce au partenariat stratégique du groupe PostNord.

Ce maillage de relais et consignes Pickup permet à 95 % des Européens de se situer à 15 minutes au plus d'un point Pickup en voiture.

La livraison en consignes

Pour démultiplier les solutions de retrait des colis pour les clients particuliers (BtoC), DPDgroup a installé en France un réseau de 320 consignes automatiques « Pickup Station » ⁽³⁾ en zones de fort flux. La plupart des consignes Pickup Station sont accessibles 24 h/24, 7 j/7. En complément des consignes installées en gares SNCF et en bureaux de poste, différents types de localisations (universités, hôpitaux, enseignes de la grande distribution) sont en cours d'expérimentation.

DPDgroup a également engagé le déploiement de son réseau de consignes Pickup Station hors de France, particulièrement au Benelux avec 140 consignes installées (en partenariat) et dans les pays baltes avec 220 consignes installées, où cette modalité de livraison est très prisée par les particuliers.

L'interactivité avec le destinataire : le service Predict et le portail myDPD

DPDgroup 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 du livreur.

DPDgroup 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, DPDgroup a développé des systèmes de notification permettant non seulement d'informer les destinataires mais aussi d'interagir avec eux.

- DPDgroup a créé Predict, un service unique de livraison interactive. Grâce à ce service, DPDgroup est en capacité d'assurer la livraison à domicile dans un créneau d'une heure, annoncé le matin même

(1) Source : Barometer e-Shopper 2018 DPDgroup, réalisé par Kantar TNS et DPDgroup, dans 22 pays et auprès de 24 328 répondants.

(2) Dont une centaine de relais dans les DOM.

(3) En janvier 2014, DPDgroup 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.

de la livraison (par e-mail ou 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 relais Pickup de son choix.

Lancé en 2010 par DPD UK, Predict a été déployé sur l'ensemble des filiales. Ce service est désormais disponible dans 22 pays ⁽¹⁾. DPDgroup est ainsi le premier opérateur à proposer à ses clients un créneau de livraison en une heure partout en Europe.

- Le portail mydpd : pour permettre toujours plus de personnalisation du service par le destinataire, DPDgroup lance un nouveau portail destinataire accessible via une app et le web. Lancé en 2016 au Royaume-Uni, il sera progressivement déployé dans une quinzaine de pays. Cette nouvelle interface permet au destinataire d'être informé en réel sur sa livraison. Grâce au *Live tracking*, il peut suivre sur une carte le parcours exact de son colis. Le destinataire peut également interagir à tout moment : par exemple rediriger un colis vers un relais ou un voisin, ou encore modifier la date de livraison.

La livraison sur créneau horaire choisi : Precise

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

Ainsi, DPD UK a lancé en 2016 le service « DPD 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 Precise ». 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.

Ce service sera progressivement étendu dans les autres filiales du Groupe, en fonction de l'appétence des clients et des usages locaux.

5.3.4.2 Un engagement carbone ambitieux

DPDgroup a construit, dès 2012, une politique de management des émissions de CO₂, s'articulant autour de 3 piliers : la mesure des émissions, la réduction du maximum d'émissions et enfin la compensation des émissions restantes.

De 2013 à 2018, DPDgroup a réduit de 10 % ses émissions, en faisant le choix des meilleurs Euro standards pour renouveler ses véhicules thermiques, en augmentant la capacité d'emport des véhicules, en développant des expérimentations avec des véhicules doux, en optimisant ses tournées grâce à des services comme Predict ou encore la livraison en relais. DPDgroup travaille actuellement à fixer un nouvel objectif de réduction des émissions.

Depuis 2016, toutes les émissions de CO₂ restantes, liées au transport, sont « compensées » au travers de six projets ⁽²⁾ liés à la production d'une énergie plus propre et renouvelable : en Allemagne, au Royaume-Uni, en République tchèque, en Pologne, en Inde, et en Turquie. Depuis 2017, DPDgroup a démarré le soutien à un septième projet localisé au Brésil.

Ainsi, depuis 2012, chacune des livraisons effectuées par DPDgroup s'inscrit dans une démarche de neutralité carbone au bénéfice de tous ses clients, sans coût supplémentaire à leur charge : DPDgroup est le leader mondial sur le marché de la compensation carbone volontaire ⁽³⁾.

5.3.5 LES DYNAMIQUES DU MARCHÉ

En 2017, le marché européen CEP ⁽⁴⁾ est évalué à 54,4 milliards d'euros ⁽⁵⁾ et 10,1 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 6,4 % en valeur et de 8,6 % en volume par rapport à 2016.

5.3.5.1 La croissance du e-commerce stimule à la fois les volumes domestiques et transfrontaliers

Les volumes domestiques

Le développement du e-commerce contribue à accroître la part du BtoC (estimé à légèrement plus de 50 % des volumes du CEP européen en 2017) ⁽⁶⁾, tant au niveau national qu'international.

(1) Predict est disponible dans les 22 pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Estonie, France (Chronopost et DPD France), Hongrie, Irlande, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suisse.

(2) La politique RSE de DPDgroup appelée DrivingChange fait l'objet d'un rapport RSE spécifique depuis 2017 avec notamment le détail des projets compensation carbone : <https://www.dpdgroupdrivingchange.com/fr/page/carbon-neutral-commitment/our-initiatives>

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

(4) 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).

(5) Sources internes produites en 2018 au titre de l'année 2017. Des variations marginales de mesure de la taille du marché peuvent intervenir en raison de l'évolution des taux de change notamment.

(6) Source : étude annuelle interne.

Cette tendance est soutenue par la croissance du e-commerce européen estimée à 13 % en 2017 ⁽¹⁾.

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

Les volumes transfrontaliers

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

En 2018, 58 % des e-acheteurs européens ont déjà acheté sur un site étranger, et ce chiffre est en augmentation de 5 points par rapport à 2017 ⁽²⁾.

Ainsi, on estime que 56 % ⁽²⁾ des internautes français ont déjà acheté à l'étranger sur internet. 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 47 %. Pour les pays ayant une offre nationale plus restreinte, le pourcentage de e-acheteurs ayant déjà effectué des achats sur des sites étrangers atteint 62 % pour l'Italie, 66 % pour l'Espagne, 76 % pour la Belgique, 82 % pour la Suisse et le Portugal.

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. Les Européens achètent souvent des produits issus d'un pays voisin : par exemple les Autrichiens achètent des produits sur des sites allemands.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'achat hors Europe, les e-acheteurs réalisent leurs achats principalement sur des sites américains (31 %) et chinois (47 %) ⁽²⁾.

5.3.5.2 Un marché concentré géographiquement et en poursuite de consolidation

Le marché CEP reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent plus de 63 % du marché du colis express européen. Avec l'Espagne et l'Italie, ces cinq pays concentrent 73 % du marché ⁽³⁾.

Le marché est ainsi principalement développé sur les pays de l'Europe de l'Ouest, mais la dynamique de croissance la plus forte se trouve en Europe de l'Est (Hongrie : + 18,9 % ; Pologne : + 16,3 % ; Croatie : + 14,6 % ; Lettonie : + 11,4 % ; Lituanie : + 10,9 %) ⁽³⁾.

Les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec Colissimo et DPDgroup, et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 51 % du marché européen ⁽³⁾.

Mais au regard du marché américain, c'est un marché encore peu consolidé. Cette consolidation devrait donc se poursuivre, à l'image des opérations récentes de rachat dans le secteur le rachat de TNT par FedEx 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 DPDgroup au capital de l'opérateur BRT en Italie en janvier 2017.

5.3.5.3 Le contexte économique et l'environnement concurrentiel pèsent sur les prix de marché

L'activité de transport de colis express et rapides fait face à une forte 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 ;
- le pouvoir de négociation élevé des grands 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 plus élevés que ceux de la livraison aux entreprises, entraînent une pression additionnelle 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.

DPDgroup apporte une réponse à la fois commerciale et industrielle au marché avec la poursuite de l'enrichissement de l'offre, l'optimisation des investissements et des moyens de production permettant ainsi la poursuite de la croissance de l'activité et du résultat du groupe.

5.3.5.4 La poursuite de la croissance 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.

De même, l'arrivée sur le marché de « disrupteurs » (Cubyn, 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 différenciants, centrés sur le dernier kilomètre en milieu urbain, est au cœur

(1) Source : *European E-commerce Report 2018*, Ecommerce Foundation, juin 2018.

(2) Source : *DPDgroup baromètre e-shopper 2018* réalisé par Kantar TNS et DPDgroup dans 22 pays et auprès de 24 328 répondants.

(3) Source : *étude annuelle interne*.

de ces tendances fortes du marché. La stratégie de DPDgroup s'inscrit dans cette dynamique. Sa politique de développement de services alliée à une stratégie d'investissement ciblée lui permet

d'imaginer de nouvelles solutions de livraison pour répondre tant aux besoins des grands donneurs d'ordres du e-commerce que des destinataires.

5.3.6 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Sur un marché encore majoritairement BtoB mais porté par la croissance du BtoC, la stratégie de DPDgroup 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, DPDgroup 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.

5.3.6.1 Développer des solutions innovantes sur le dernier kilomètre

Le développement du e-commerce a occasionné un vrai changement dans le métier : ce ne sont plus seulement les actifs qui sont l'élément différenciant principal mais aussi l'innovation alliée à l'excellence opérationnelle qui deviennent les facteurs déterminants de la réussite.

Segment de marché en forte expansion, le BtoC est un marché extrêmement exigeant : 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.

DPDgroup 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 sont la livraison interactive, la livraison le samedi (Allemagne) voire le dimanche (Royaume-Uni, Espagne et France) ou encore la livraison sur rendez-vous sont, à ce titre, illustratifs des meilleures pratiques au sein de DPDgroup, qui cherche à simplifier la vie de ses clients et à leur offrir davantage de souplesse et de rapidité.

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

5.3.6.2 Développer les positions sur nos cœurs de marché : la livraison du dernier kilomètre et les flux transfrontaliers

La livraison du dernier kilomètre

DPDgroup poursuit depuis 20 ans une stratégie de développement sur les marchés domestiques en Europe.

Hors Europe, DPDgroup vise à étoffer ses positions, en appliquant la méthode qui a fait son succès en Europe : acquisition de champions domestiques de la livraison auxquels DPDgroup apporte ensuite son savoir-faire pour mettre en place des services innovants, vecteurs de croissance.

Par exemple au Brésil, suite à la prise de participation de 60 % dans Jadlog en 2016, un réseau de 2 700 relais Pickup se met progressivement en place, ce qui en fait le premier réseau de relais en Amérique latine à fin 2018.

Par ailleurs, avec sa prise de participation dans la société Ninja Van, un des principaux acteurs de la livraison de colis de la région, DPDgroup accède au marché très dynamique de l'Asie du Sud-Est (Singapour, Indonésie, Malaisie, Philippines, Thaïlande et Vietnam). En témoigne la frénésie suscitée par la « Journée des Célibataires » célébrée le 11 novembre 2018 (opération de soldes imaginée par le géant chinois du web Alibaba, à l'image du « Black Friday » américain), où près de 2,5 millions de colis ont été livrés sur l'ensemble de la semaine.

Ninja Van a mis en place en 2018 le plus grand réseau de relais de Singapour en partenariat avec le site web Lazada (premier site d'achat en ligne en Asie du Sud).

Les flux transfrontaliers

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.

Les flux internationaux export de DPDgroup représentent environ 14 % de ses volumes totaux et affichent une forte progression de l'ordre de 14 %.

Au cœur de son réseau international, 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 plus de 16 millions de colis par an. Le site bénéficie d'un réel savoir-faire en matière de dédouanement. Enfin, Chronopost est certifié OEA (opérateur économique agréé).

En Europe, le marché unique conduit à supprimer l'effet frontière. C'est le fondement de la stratégie d'acquisition et de croissance de DPDgroup : 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.

Alors que les débats officiels se poursuivent sur le Brexit, DPDgroup prépare son organisation à de potentielles évolutions majeures dans l'organisation du commerce et des flux de marchandises entre le Royaume-Uni et l'Union européenne, afin de garantir un process fluide de livraison des colis transfrontaliers. C'est pourquoi

DPDgroup est un acteur engagé dans les discussions du Brexit, et prévoit les adaptations nécessaires de son réseau en fonction des hypothèses les plus probables.

Malgré ce contexte dont les conséquences sur le transport de colis internationaux ne sont pas à ce jour connues, DPDgroup est confiant dans sa capacité à poursuivre le développement de ses flux transfrontaliers du fait de sa capacité à traiter les problématiques de dédouanement et de sa présence paneuropéenne permettant d'accompagner des relocalisations de flux.

En dehors de l'Europe, les partenariats stratégiques que DPDgroup 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 DPDgroup.

5.3.6.3 Investir dans les nouveaux segments de marché

Le e-commerce alimentaire

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 repensent leurs circuits de distribution. Le marché est en attente forte pour une solution innovante, compétitive et économiquement viable sur le modèle de l'express.

Lancé en France en 2015 par Chronopost, Chronofresh rencontre un vif succès tant sur le marché du BtoC que sur le marché BtoB. Ainsi chaque mois, Chronopost livre 180 000 colis alimentaires secs, frais et/ou surgelés.

Au sein de DPDgroup, la livraison alimentaire est également disponible en Espagne avec le service SEUR Frio.

Le marché des courses urgentes : livraison H+ et courses urbaines urgentes

Les clients de DPDgroup peuvent opter pour une livraison le jour même en Espagne, Portugal, France, Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Estonie, Lituanie et Lettonie, voire une livraison dans les 2 heures en Allemagne (DPD Now) et en Espagne (SEUR Now).

La livraison urbaine urgente par coursier se développe fortement depuis 2015 avec l'apparition de nombreux acteurs. En mars 2017, DPDgroup a porté à 100 % sa participation dans 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, DPDgroup entend investir dans le marché de la course

urbaine urgente, activité complémentaire des tournées de livraison du groupe. Stuart est désormais présent dans 58 villes réparties dans trois pays : la France (28 villes), le Royaume-Uni (28 villes), et l'Espagne (2 villes).

Le marché de la santé

Le marché de la santé est un segment qui requiert un savoir-faire particulier et sur lequel DPDgroup a commencé à prendre des positions avec Biocair en 2012, puis 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.

En décembre 2017, Chronopost France, poursuivant sa stratégie de développement dans le transport de produits sous température dirigée (food/fresh/santé) a signé le rachat de 100 % des sociétés du Groupe ALP (Delifresh, Freshlog et 360 Degrés Services). Cette acquisition est devenue effective au premier semestre 2018.

Développer la logistique urbaine responsable *smart urban delivery*

Les volumes issus du e-commerce explosent : les experts internes de DPDgroup prévoient que les volumes de colis livrés doublent d'ici 2025. Sachant que plus de 73 % des Européens vivent en ville ⁽¹⁾, il apparaît que les centres-villes sont de plus en plus soumis à la congestion et à la pollution, et que la mobilité urbaine représente environ 40 % des émissions de CO₂ liées au transport routier. Pour répondre à ces enjeux de société, l'ensemble des branches du Groupe La Poste travaillent au sein du « Programme prioritaire commun logistique urbaine » (PPC LU), afin de développer une expertise, des solutions, des échanges avec l'ensemble des acteurs en France et en Europe.

En 2016, La Poste a également ouvert le premier hôtel logistique urbain à Bordeaux, qui permet la livraison du centre-ville avec 500 véhicules alternatifs (électricité ou gaz) quelle que soit l'entité du Groupe en charge de la livraison. Le dispositif a été complété avec 15 consignes Pickup réparties en ville. L'engagement de DPDgroup se traduit par la mise en place de solutions de livraison responsables et propres dans de nombreuses métropoles européennes :

- À Madrid, SEUR a d'ores et déjà installé 5 micro-dépôts en villes dont les tournées sont assurées à pied, en vélo ou en véhicules électriques.
- À Varsovie, DPDgroup déploie également un réseau d'espaces urbains avec une expérimentation de cabine d'essayage, ce qui permet le retour instantané si le vêtement ne convient pas.
- À l'automne 2018, le premier dépôt urbain de DPD UK a ouvert à Londres, afin de réaliser le dernier kilomètre en mode doux avec 14 véhicules électriques. Ce site initie un programme plus complet pour la métropole britannique.
- Enfin, Chronopost France poursuit l'implantation d'un réseau de micro-dépôt afin de pouvoir livrer l'ensemble de la région parisienne en mode doux fin 2019.

Des réflexions sont en cours avec les pouvoirs publics dans une vingtaine de métropoles en France et en Europe.

(1) Source : LSE cities.

5.4 La Banque Postale

CHIFFRES CLÉS 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES



2017

2018

5 687 M€

5 570 M€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION*



2017

2018

870 M€

813 M€

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

TOTAL DE BILAN

245 Md€
(+ 13,8 Md€)

RATIO CET 1

11,7 %⁽¹⁾
(- 17 point)

NOMBRE DE COLLABORATEURS

17 257⁽³⁾

RATIO CRÉDITS SUR DÉPÔTS

86,4 %
(+ 51 points)

COÛT DU RISQUE

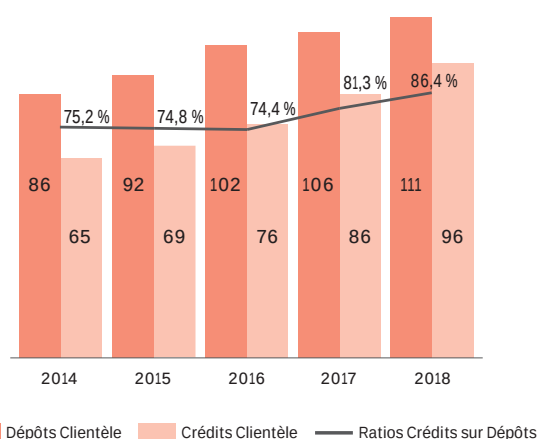
133 M€
14 points de base⁽²⁾

Actualités 2018

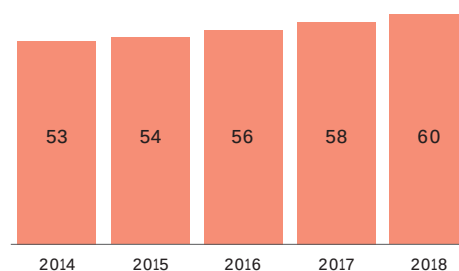
- Annonce du projet de rapprochement entre La Banque Postale et CNP Assurances.
- Obtention de l'agrément pour le lancement de la banque 100 % digitale et citoyenne « Ma French Bank ».
- Annonce du rachat de la participation de 35 % de la Société Générale dans la filiale La Banque Postale Financement.
- Engagement de La Banque Postale Asset Management à devenir le 1^{er} gérant généraliste 100 % ISR d'ici 2020.
- Lancement de nouvelles offres en ligne : solution de micro-crédit, contrat d'assurance vie EasyVie 100 % en ligne et e-crédit pro express.

Le total de bilan de La Banque Postale atteint 245 milliards d'euros au 31 décembre 2018. Il comprend 111 milliards d'encours de dépôts clientèle (excluant les encours d'épargne centralisés à la CDC) et 96 milliards d'encours de crédits clientèle, portant son ratio crédits sur dépôts à 86,4 %.

Encours de dépôts⁽⁴⁾ & crédits clientèle (en Md€)
& ratio crédits sur dépôts (%)

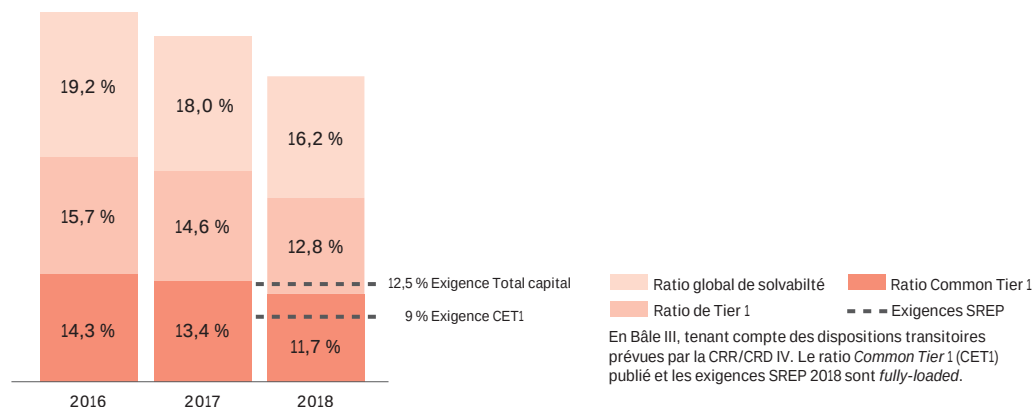


Encours crédits immobiliers (en Md€)



(1) Ratio fully loaded.
 (2) Coût du risque de la banque commerciale.
 (3) Équivalents temps plein en moyenne.
 (4) Les dépôts clientèle sont hors encours d'épargne centralisés à la CDC.

Par ailleurs, La Banque Postale présente des ratios de solvabilité solides.



5.4.1 PRÉSENTATION DE LA BANQUE POSTALE

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

Son activité est organisée autour de trois pôles :

- la banque de détail, son cœur de métier, offrant des produits et services bancaires à destination des particuliers, des entreprises, des acteurs de l'économie sociale et du secteur public local (cf. section 5.4.2.1) ;
- l'assurance, réalisée pour l'assurance-vie au travers de CNP Assurances et pour la prévoyance, le dommage et la santé au travers des filiales d'assurance de la Banque (cf. section 5.4.2.2) ;
- la gestion d'actifs, portée par les filiales de gestion d'actifs proposant des produits d'épargne et d'investissement pour les clients particuliers et les personnes morales (cf. section 5.4.2.3).

La Banque Postale a construit, dès son origine, un modèle basé sur les valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité héritées de La Poste, expliquant qu'elle bénéficie d'un positionnement unique et original sur le marché français. Ainsi, sa politique se décline au travers de produits simples et abordables, orientés en priorité vers les besoins de sa clientèle.

En application de l'article 16 de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 et de son décret d'application du 30 août 2005, La Poste doit détenir la majorité du capital de sa filiale.

Le Groupe La Poste détient la totalité du capital et des droits de vote de La Banque Postale, à l'exception du prêt d'une action au Président du Conseil de surveillance. Il n'existe pas d'actionnariat salarié.

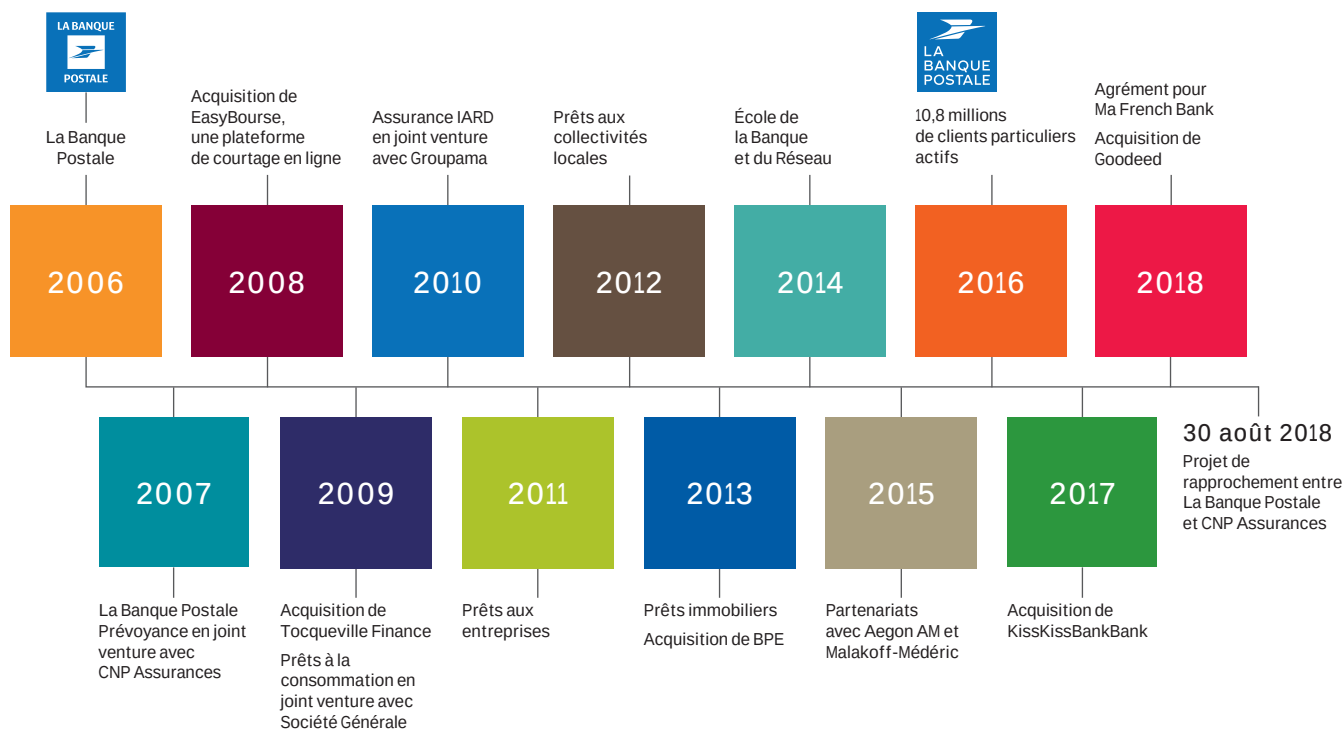
Les relations entre La Poste et La Banque Postale sont très étroites. Elles s'exercent tant au travers de la gouvernance et des organes de direction que dans les relations industrielles et commerciales. Ainsi le Président du Directoire de La Banque Postale est Directeur général adjoint de La Poste et membre de son Comité exécutif. Le Conseil de surveillance de La Banque Postale comprend six membres issus du Groupe La Poste dont certains font partie des Comités du Conseil. Le Président de La Poste est également Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

La Poste est le prestataire principal de La Banque Postale qui recourt pour la réalisation de son activité aux moyens de La Poste. Différentes conventions ont été, à ce titre et en application de l'article 16 de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005, conclues entre La Poste et La Banque Postale.

En tant que filiale du Groupe La Poste, La Banque Postale doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration de La Poste pour réaliser certaines opérations telles que notamment acquisitions, prises de participations, cessions d'actifs, opérations de partenariat stratégiques, investissements ou désinvestissements significatifs. Elle doit demander une autorisation préalable pour tout emprunt réalisé par La Banque ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste.

Enfin, La Banque Postale est le banquier principal de La Poste. Outre des relations étroites entretenues avec La Poste, La Banque Postale entretient des relations fréquentes avec l'Agence des Participations de l'État (APE) qui est informée régulièrement des orientations stratégiques de la Banque.

5.4.1.1 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. En application de l'article 16 de la loi n°2005-516 du 20 mai 2005 et de son décret d'application du 30 août 2005, La Poste, établissement public industriel et commercial (EPIC), a transféré à La Banque Postale, avec effet au 31 décembre 2005, l'ensemble des biens, droits et obligations de toute nature liés à ses services financiers, y compris les participations, à l'exception, le cas échéant, de ceux nécessaires aux activités qu'elle exerçait directement. À la suite de ces opérations, La Poste détient la totalité du capital de La Banque Postale (à l'exception du prêt d'une action au Président du Conseil de surveillance).

La mission de service public d'accessibilité bancaire, spécificité héritée de La Poste, se traduit par une série d'avantages et de droits relatifs au Livret A, qu'elle est le seul réseau bancaire à offrir au grand public. À ce titre, La Banque Postale :

- a l'obligation d'ouvrir gratuitement un Livret A à toute personne qui en fait la demande ;
- autorise la domiciliation sur le Livret A des versements relatifs aux prestations sociales et aux pensions des agents publics et des prélèvements relatifs au paiement des impôts et taxes, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité et aux loyers HLM ;

- est la seule banque où sont également autorisés les retraits et dépôts sur le Livret A à partir de 1,50 euro.

Depuis sa création, et conformément à son agrément, La Banque Postale a élargi sa gamme : 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 2017, La Banque Postale a complété son offre de banque universelle en créant sa Banque de Financement et d'Investissement, cette dernière regroupe les activités liées aux opérations sur les marchés financiers, les financements structurés, d'actifs et de projets.

Le 30 août 2018, le ministre de l'Économie et des Finances annonce le projet de rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts (CDC). Ce projet s'inscrit pleinement dans le plan de transformation de La Banque Postale et contribue à la poursuite de ses objectifs stratégiques : construire avec CNP Assurances un grand groupe de bancassurance complet et diversifié.

5.4.1.2 Structure organisationnelle

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

- La Banque Postale, société mère 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 23 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 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.

Organisation de La Banque Postale

L'organisation de La Banque Postale s'appuie sur :

- 43 filiales et participations stratégiques ;
- des moyens mis à disposition par Le Groupe La Poste dont la capacité de distribution des 17 264 ⁽¹⁾ points de contact du Réseau La Poste (dont 8 145 en propre), une direction informatique dédiée et l'activité portée par 23 centres financiers ⁽²⁾. Parmi ces centres financiers, 2 sont nationaux avec une expertise spécifique ⁽³⁾ 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 ;
- 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 5 211 collaborateurs employés directement et qui sont répartis sur l'ensemble du territoire français,
 - les collaborateurs relevant des Services financiers ⁽⁴⁾ de La Poste, soit 13 621 collaborateurs. Ceux-ci 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 et les ASB ⁽⁵⁾, soit 10 094 collaborateurs.

Soit, au total, près de 29 000 collaborateurs qui travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale ⁽⁶⁾.

(1) Y compris les 26 points de contact à statut particulier.

(2) 19 en métropole et 4 en outre-mer.

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

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

(5) 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 (ASB) : moniteur de vente bancaire, animateur jeune, assistant crédit et directeur opérationnel des prescriptions immobilières.

(6) Contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée et mise à disposition.

5.4.2 LES ACTIVITÉS DE LA BANQUE POSTALE

5.4.2.1 La banque de détail

Activité majeure de la Banque, la banque de détail reprend les produits et services bancaires quotidiens à destination des particuliers, des entreprises, des acteurs de l'économie sociale et du secteur public local. Elle propose à ses clients une gamme de produits et services de banque et d'assurance complète et responsable.

En 2018, l'activité banque de détail affiche les chiffres clés suivants :

- 10,3 millions de clients particuliers actifs ;
- 9 600 conseillers de la Ligne Conseil Bancaire ;
- 17 264 ⁽¹⁾ points de contact ;
- 5,2 milliards d'euros de produit net bancaire ;
- 314,6 milliards d'euros d'encours d'épargne gérée ;
- 93,0 milliards d'euros d'encours de crédits.

Par ailleurs, l'année a été accompagnée des faits marquants suivants :

- accélération de la stratégie de transformation digitale avec l'acquisition de Goodeed, plate-forme digitale de dons de particuliers pour les ONG et associations solidaires ;
- poursuite du développement auprès des entreprises avec le lancement du label « Business Énergies » ;
- accélération de la souscription du crédit à la consommation et lancement du Prêt Express, une solution de financement proposant une réponse immédiate et définitive ;
- apport d'un soutien financier et d'expertise à Créa-sol, structure spécialiste du microcrédit personnel, pour la création d'une solution d'instruction, de financement et de gestion des microcrédits 100 % digitale ;
- déploiement du plan d'inclusion bancaire numérique dans un millier de bureaux de poste, à l'occasion des « 2^{es} Assises de la Banque Citoyenne » ;
- ouverture de 23 « Espaces BPE » pour la banque patrimoniale de la Banque Postale au sein de bureaux de poste dans plusieurs villes en France métropolitaine et d'Outre-Mer. Leur nombre est désormais de 45 ;
- annonce de revente, en décembre 2018, de sa participation de 50 % dans la filiale Titres Cadeaux détenue conjointement avec Natixis, qui en détient désormais 100 % ;
- annonce du rachat, en décembre 2018, de la participation de 35 % de la Société Générale dans la filiale La Banque Postale Financement. À l'issue de l'opération, courant 2019, La Banque Postale en détiendrait 100 %.

Les particuliers

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.

Pour simplifier la vie de ses clients au quotidien, elle propose l'offre « Formule de Compte », dont les produits et services sont personnalisables en fonction des besoins et de la situation financière de chacun. Avec près de 625 000 ouvertures brutes en 2018, le nombre de formules atteint 6,7 millions à fin 2018.

De même, La Banque Postale accompagne ses clients dans le cadre de leurs projets. Grâce à sa dynamique centrée sur l'expérience client, les crédits immobiliers et les crédits à la consommation sont en hausse. Les encours ont respectivement augmenté, sur un an, de 3,4 % et 1,9 %.

Elle est par ailleurs présente et active auprès de la clientèle patrimoniale. Cette clientèle est stratégique pour La Banque Postale et joue un rôle important dans ses encours, avec plus de 100 milliards d'euros d'encours de dépôts à vue et épargne à fin 2018. De même, la clientèle patrimoniale représente plus de 20 % du PNB de la clientèle des particuliers en 2018. Fin 2018, près de 700 000 clients font confiance à La Banque Postale pour constituer, développer et gérer leur patrimoine.

La Banque Postale s'investit vis-à-vis de ses clients jeunes. La Banque Postale a en effet renouvelé et élargi son offre à destination des clients de 16-25 ans pour les accompagner dans les moments clés de leur vie, par son offre #TalentBooster. Grâce à sa nouvelle gamme de services bancaires jeunes, la banque de détail connaît notamment une croissance soutenue sur la bancarisation des 16-17 ans avec une progression sur un an de +18 % des formules de comptes détenues par cette clientèle.

La Banque Postale développe également son attractivité auprès des familles avec le nouveau partenariat conclu avec Maxicours.com. Grâce à cette initiative, La Banque Postale a déjà permis à 70 000 enfants de ses clients d'accéder gratuitement pendant un an à ce service de soutien scolaire en ligne. Ce positionnement unique et citoyen renforce la fidélisation avec notamment une diminution de l'attrition de la clientèle mineure de 15 % sur un an.

En 2018, le segment clientèle Particuliers a été dynamique, illustré par les chiffres clés suivants :

- 58,4 milliards d'euros d'encours de dépôts à vue (+ 4,4 %) ;
- 82,0 milliards d'euros d'encours d'épargne ordinaire (+ 1,2 %) ;
- 60,4 milliards d'euros d'encours de crédits immobiliers (+ 3,4 %) ;
- 4,9 milliards d'euros d'encours de crédits à la consommation (+ 1,9 %).

(1) Y compris les 26 points de contact à statut particulier.

Les personnes morales

La Banque Postale enrichit régulièrement ses offres pour toujours mieux accompagner les personnes morales dans leur activité globale avec notamment le crédit relais de TVA, le financement participatif (Lendopolis), le lancement de la carte bancaire Visa Platinum Business, l'acceptation des cartes chinoises dans la monétique accepteur, la commercialisation d'offres de placements de CNP Assurances, la nouvelle offre de gestion d'espèces et de créances.

Elle initie également des partenariats visant à simplifier le quotidien des personnes morales : avec le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, avec Économie d'Énergie pour optimiser la performance énergétique du patrimoine immobilier des bailleurs sociaux, avec la CCI Île-de-France pour le financement des PME du Grand Paris.

Riche de 700 chargés d'affaires, de 32 centres d'affaires Entreprises/Économie Sociale, de 8 centres d'affaires Secteur Public Local et d'une équipe dédiée aux Grandes Entreprises, La Banque Postale mobilise ses énergies tout en offrant de la proximité sur l'ensemble de ses expertises.

En 2018, La Banque Postale compte près de 365 000 clients Personnes morales et acteurs publics locaux, et bénéficie d'un positionnement de banquier de référence au sein des territoires. Sa filiale La Banque Postale Crédit Entreprises prend sa part dans ce rayonnement avec des réponses spécifiques via l'affacturage, le financement immobilier, ainsi que le crédit-bail mobilier et la location financière.

Concernant le périmètre Entreprises, le parc clients augmente de 2,4 %, symbole du démarrage du développement de la banque sur ce segment. La Banque Postale a, par ailleurs, lancé en 2018 « Business Énergies », un programme relationnel destiné aux entreprises : coordination d'expertises de proximité (en gestion de flux, financement, placement, assurance), des rencontres sectorielles pour partager les expériences avec des confrères, des ateliers animés par des experts pour décrypter la conjoncture économique, des rendez-vous avec des spécialistes du Secteur Public Local de La Banque Postale pour partager leur analyse. La Banque Postale devient ainsi un partenaire stratégique pour accompagner le développement des entreprises et libérer leur énergie d'entreprendre.

Enfin, La Banque Postale continue de jouer en permanence son rôle de banque citoyenne auprès du Secteur Public Local y compris lors de la survenance d'aléas naturels comme des inondations (enveloppe de financement de 100 millions d'euros à taux 0 % pour les sinistrés de l'Aude). Les encours cédés à la CAFFIL, refinançant les crédits à moyen et long terme octroyés par la Banque Postale aux collectivités locales et établissements publics de santé, atteignent 3,4 milliards d'euros. La Banque Postale conforte sa position de premier prêteur des collectivités locales.

À fin 2018, le segment clientèle Personnes morales démontre encore sa croissance, au travers des chiffres suivants :

- 18,5 milliards d'euros d'encours de crédits Entreprises (+ 40,5 %) ;
- 8,7 milliards d'euros d'encours de crédits Secteur Public Local (+ 7,2 %).

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. Elle agit quotidiennement pour l'accès du plus grand nombre à des services bancaires de qualité et l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière, afin notamment de prévenir le surendettement et de développer une démarche globale inédite d'inclusion bancaire.

En 2018, La Banque Postale a fait le choix de devenir mécène de Créa-Sol, institution de microfinance, via un soutien financier, humain et institutionnel, afin d'accélérer l'accès à cette solution de financement adaptée aux clients en situation de fragilité financière. Par cette action, Créa-Sol reproduit et reprend le schéma d'animation opérationnelle du microcrédit personnel de La Banque Postale, fondé sur une relation solide entre les référents sociaux et les chargés d'affaires sur les territoires. Dans le cadre de ce partenariat social innovant, une solution d'instruction et de gestion des microcrédits 100 % digitale a été conçue, pour réduire sensiblement les délais d'octroi, permettant de mieux servir les clients en attente de cette solution de financement. À fin 2018, dans une année de transition, liée à la mise en place de ce nouveau partenariat, près de 2 000 microcrédits personnels ont été décaissés par Créa-Sol, contre 150 en 2017.

L'engagement de La Banque Postale passe également par l'accompagnement de 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.

Ainsi, en avril 2018, La Banque Postale a organisé ses « 2^{es} Assises de la Banque citoyenne ». Au cours de cette édition, La Banque Postale a présenté les premières actions de déploiement de son plan d'inclusion bancaire par le numérique, en collaboration avec la start-up sociale WeTechCare.

Les partenariats dans le domaine de la banque de détail

Pour élargir l'éventail de ses activités et de ses compétences et afin de mieux couvrir les besoins de ses clients, La Banque Postale a mis en place une politique de partenariat très active. Dans le domaine de la banque de détail, La Banque Postale a noué notamment des partenariats dans le cadre de ses activités de crédit, de moyens de paiement, auprès du Secteur Public Local et de l'activité concernant les Chèques emploi service universel (CESU).

Offre de crédits

- Crédit aux collectivités locales et aux hôpitaux (La Banque Postale Collectivités Locales) : Créée en 2013, La Banque Postale Collectivités Locales, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, assure des prestations de services en lien avec la commercialisation par La Banque Postale de crédits aux collectivités locales et aux hôpitaux. Les prêts éligibles sont refinancés par CAFFIL (Caisse française de financement local).

- **Crédits spécialisés Personnes Morales (La Banque Postale Crédit Entreprises) :** La Banque Postale Crédit Entreprises, filiale à 100 % de La Banque Postale, a lancé son activité en 2012, en particulier sur le crédit-bail, mobilier et immobilier à destinations des personnes morales. À partir de 2014, la filiale a étendu son activité à l'affacturage, puis progressivement aux autres financements immobiliers à destination des personnes morales (crédit hypothécaire et financement de la promotion immobilière notamment).
- **Accession à la propriété (SOFIAP) :** Détenue, depuis 2014, à 66 % par La Banque Postale et 34 % par la SNCF, SOFIAP propose des crédits immobiliers essentiellement aux employés de la SNCF, et plus récemment, depuis fin 2014, des crédits conventionnés à ceux d'Engie.

Moyens de paiement

- **Monétique (Transactis) :** 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. En juin 2016, ces derniers ont décidé de nouer autour de cette structure opérationnelle un nouveau partenariat permettant à Transactis de traiter 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 et 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 (Paylib) :** 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 16,67 % de la société.

Secteur Public Local

La Banque Postale agit avec CAFFIL au travers du mécanisme *Originate to distribute*, CAFFIL portant à son bilan les encours cédés par La Banque Postale. CAFFIL est détenue à 100 % par SFIL, dont le capital est lui-même détenu à hauteur de 75 % par l'État français, 20 % par la Caisse des Dépôts et 5 % par La Banque Postale. En novembre 2018, l'État a annoncé engager des discussions avec la Caisse des Dépôts en vue de lui céder sa participation dans SFIL ; ce projet s'intègre dans le cadre du projet de création d'un grand pôle financier public.

Chèques emploi service universel (CESU)

Fin 2017, La Banque Postale a cédé son portefeuille client Titre CESU à sa filiale Domiserve acquise à 100 % au début de cette même année. En 2018, La Banque Postale est donc sortie du groupement d'intérêt économique Centre de Remboursement des CESU (GIE CR CESU) et a demandé à la Direction générale des Entreprises le retrait de son habilitation à émettre des CESU. Domiserve est désormais émetteur des CESU au niveau de La Banque Postale et détient 20 % du GIE CR CESU aux côtés de quatre autres partenaires.

5.4.2.2 L'Assurance

L'activité Assurance, composée de 649 collaborateurs, regroupe les filiales qui conçoivent, développent et gèrent tous les produits relatifs à l'assurance et la relation clientèle dans ce même domaine. La Banque Postale est présente en assurance-vie, assurance de personnes et assurances de biens et de responsabilités. Elle s'adresse aux particuliers comme aux professionnels et aux associations.

En 2018, les chiffres clés de l'activité Assurance sont les suivants :

- un portefeuille de 4,6 millions de contrats ;
- 261 millions d'euros de produit net bancaire ;
- 124,1 milliards d'euros d'encours d'assurance-vie

Par ailleurs, l'année 2018 a été marquée par les faits marquants suivants :

- lancement d'EasyVie, solution d'assurance-vie entièrement numérique commercialisée par EasyBourse et développée en partenariat avec CNP Assurances, qui propose un contrat modulable avec 2 modes de gestion au choix (libre ou mandat d'arbitrage) ;
- lancement de la nouvelle Garantie sur les Accidents de la Vie, commercialisée depuis le mois de janvier et qui a déjà convaincu 128 000 clients. Cette nouvelle garantie connaît un grand succès, son rapport qualité/prix est salué par le magazine *60 millions de consommateurs* ;
- proposition d'inclusion d'une garantie revente immobilière gratuite dans l'offre d'assurance habitation, La Banque Postale devenant le premier bancassureur à proposer cette offre destinée aux propriétaires.

L'assurance-vie

La Banque Postale est actionnaire (actuellement à hauteur de 20,15 %, dont 18,14 % *via* Sopassure et 2,01 % *via* une option d'achat) et distributeur de CNP Assurances dont il commercialise les produits d'assurance-vie et de capitalisation. En 2018, La Banque Postale représente 26,4 % du chiffre d'affaires de CNP Assurances. De même, les produits CNP Assurances constituent l'essentiel de l'offre de La Banque Postale.

La Banque Postale propose des solutions d'assurance-vie et retraite segmentées pour mieux répondre aux besoins des :

- 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 CNP Assurances ou avec Allianz, autre partenaire de La Banque Postale, proposent également de la gestion sous mandat.

En 2018, les encours d'assurance-vie atteignent 124,1 milliards d'euros, en baisse de 1,6 % par rapport à 2017. La part d'unité de compte (UC) est de 11,9 % en 2018, en progression de 1 point par rapport à 2017.

La prévoyance

La Banque Postale Prévoyance, filiale à 100 % de La Banque Postale, propose une gamme complète de produits de prévoyance individuelle couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie et offrant une large palette de services au-delà des prestations financières.

En 2018, portée par le succès du nouveau produit d'Assurances Accidents de la Vie, la croissance des affaires nouvelles affiche 6,4 % de progression.

Avec plus de 285 000 affaires nouvelles en 2018, et plus de 2,7 millions de contrats en portefeuille à fin 2018, en évolution quasi stable sur un an, La Banque Postale Prévoyance se positionne comme un acteur majeur du marché français de la prévoyance.

La santé

La Banque Postale Assurance Santé, filiale à 51 % de La Banque Postale propose une offre de complémentaire santé individuelle à destination de particuliers ainsi qu'une offre de complémentaire santé collective destinée aux salariées d'entreprise. En adéquation avec les valeurs du Groupe La Poste et ses missions de service public, La Banque Postale Assurances IARD associée à La Mutuelle Générale et Malakoff-Médéric, commercialise également une complémentaire santé labellisée ACS (aide à la complémentaire santé) sous le nom de « Oui santé ».

Ainsi, avec près de 64 000 nouvelles affaires en 2018, et près de 188 000 contrats en portefeuille à fin 2018, La Banque Postale Assurance Santé traduit le succès du déploiement d'une offre santé au sein de La Banque Postale.

L'assurance de biens et de responsabilités

La Banque Postale Assurances IARD, filiale détenue à 65 % par La Banque Postale et 35 % par Groupama, propose aux particuliers une gamme d'assurance de dommages aux particuliers. Le cœur de gamme est centré autour des assurances Automobile, Multirisques Habitation et Protection Juridique, proposées aux clients via un dispositif omnicanal (téléphone, internet et bureaux de poste) qui laisse aux clients le choix de leur mode de relation et permet d'anticiper l'évolution des usages.

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD a franchi à fin 2018 le seuil de 1,7 million de contrats sept ans après son lancement, en croissance de 3,6 % en volume sur un an.

Par ailleurs, La Banque Postale Conseil en Assurances, le courtier en assurances filiale à 100 % de La Banque Postale, conçoit et propose des offres « clés en main » d'assurance, 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 plus de 7 millions de clients à fin 2018), aux cartes bancaires (plus de 7 millions), aux appareils de téléphonie mobile, aux produits d'épargne, aux crédits de tous types à destination des particuliers comme des professionnels, des associations, des entreprises et des bailleurs sociaux.

Les partenariats dans le domaine de l'Assurance

Le développement de La Banque Postale s'est appuyé sur le savoir-faire d'acteurs de référence dans le domaine de l'Assurance, notamment dans le domaine de l'assurance-vie, l'assurance-prévoyance, l'assurance-dommages ainsi que l'assurance-santé.

Assurance-Vie : CNP Assurances

Les conditions de distribution des produits d'assurance-vie sont définies par un contrat commercial renouvelé en mars 2016 jusque fin 2025, le périmètre étant élargi à la filiale de banque privée BPE, et comprenant un partenariat en assurance emprunteurs collective pour les crédits immobiliers. La Banque Postale consolide actuellement 20,15 % de CNP Assurances.

Assurance-Dommages : La Banque Postale Assurances IARD

En s'associant en 2009 à Groupama, La Banque Postale a créé sa filiale La Banque Postale Assurances IARD, détenue à 65 %.

Assurance-Santé : La Banque Postale Assurance Santé

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

5.4.2.3 La gestion d'actifs

Cette activité regroupe les sociétés de gestion d'actifs pour compte de tiers qui proposent des expertises permettant à 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 diversifiantes. Les filiales de gestion d'actifs pour compte de tiers regroupent 275 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, internes et externes.

En 2018, l'activité Gestion d'actifs affiche les chiffres clés suivants :

- 153 millions d'euros de produit net bancaire ;
- 218 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

En 2018, l'activité Gestion d'actifs a notamment connu les faits marquants suivants :

- engagement de La Banque Postale Asset Management (LBPAM), à devenir le premier gérant généraliste 100 % ISR d'ici 2020. Le lancement de la nouvelle gamme « Conviction ISR » en juin est la première concrétisation de son engagement ;
- signature par La Banque Postale et sa filiale La Banque Postale Asset Management (LBPAM) du « Tobacco-Free Finance Pledge », le premier traité international sur la santé publique dont l'objectif vise à réduire l'impact du tabac sur l'économie mondiale ;
- rapprochement de LBPAM et Tocqueville Finance, filiale spécialisée dans la gestion actions, dite de conviction, par La Banque Postale pour mieux répondre aux besoins de ses clients institutionnels.

Les investissements multiexpertises

La Banque Postale Asset Management 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 partenaire Aegon Asset Management lui permettent de proposer des solutions de placement dans de multiples classes d'actifs internationales de taux et d'actions.

LBPAM développe également son expertise et son assise en matière de gestion ISR (Investissement Socialement Responsable). Elle s'engage à devenir le premier gérant généraliste 100 % ISR d'ici 2020. Elle déploie sa méthodologie d'analyse extrafinancière GREaT (*Gouvernance, Ressources, Energy and Economical Transition and Territories*), qui s'applique aux mandats actions gérés en titres vifs de CNP Assurances. Afin de concrétiser son engagement, elle a lancé sa nouvelle gamme « Conviction ISR » en juin 2018.

En 2018, cette activité se distingue au travers des chiffres suivants :

- 216 milliards d'euros d'encours gérés ;
- 260 millions d'euros de collecte sur la gamme « Conviction ISR » sur 6 mois.

La gestion actions *Value*

La Banque Postale propose également à ses clients les OPC de Tocqueville Finance, filiale de LBPAM à 97,7 %. 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 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 est un fournisseur régulier de BPE, la Banque Privée du Groupe La Banque Postale au travers de la gestion sous mandat discrétionnaire. 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.

Les encours de Tocqueville Finance (hors délégation de gestion LBPAM) s'élèvent à 1,7 milliard d'euros en 2018.

La gestion des OPC et SCPI

La Banque Postale détient une participation de 40 % dans AEW Europe, suite au rapprochement réalisé avec Ciloger en 2016.

La clientèle grand public continue de souscrire aux SCPI dans le cadre de la diversification de leurs placements en compte-titres, mais également en assurance-vie, l'OPCI étant disponible en tant qu'Unité de Compte (UC).

En 2018, les encours d'AEW Europe s'élèvent à 30,7 milliards d'euros, soit une croissance de 10,7 % par rapport à 2017.

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) et ses deux accords de partenariat.

LBPAM : Avec Aegon Asset Management

Au travers d'un accord de partenariat capitalistique et industriel signé en 2015, LBPAM élargit ses compétences et renforce son expertise et son positionnement institutionnels. Aegon AM a, à cette occasion, acquis une participation minoritaire de 25 % du capital de LBPAM.

LBPAM : Avec Malakoff Médéric

LBPAM a ainsi pu développer ses activités auprès des mutuelles et 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 Fédériss Gestion d'Actifs et par une prise de participation par Malakoff Médéric de 5 % du capital de LBPAM.

AEW Europe

En novembre 2016, La Banque Postale et Natixis ont finalisé le rapprochement de leurs gestionnaires d'actifs immobiliers respectifs Ciloger et AEW Europe. Ce nouvel ensemble a donné naissance à l'un des leaders européens de la gestion d'actifs immobiliers en Europe, avec 30,7 milliards d'euros d'encours sous gestion à fin 2018. 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.

5.4.3 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.

Cette dynamique s'opère dans un environnement qui évolue rapidement sous l'effet combiné de plusieurs facteurs :

- un contexte économique et financier marqué par des taux d'intérêt historiquement bas ;
- des comportements et modes de vie des consommateurs modifiés par l'usage des nouvelles technologies ;
- un contexte réglementaire qui impose aux banques d'être à la fois plus rigoureuses (en matière prudentielle ou dans leur gestion des données personnelles de leurs clients) et plus ouvertes (2^{de} directive des services de paiement) ;
- un paysage bancaire concurrentiel domestique fortement recentré sur le marché mature de la bancassurance de détail universelle ;
- l'émergence de nouveaux acteurs à la périphérie du secteur bancaire proposant des solutions innovantes et attractives pour la clientèle des acteurs historiques du paysage bancaire domestique.

Face à l'ensemble de ces enjeux, un projet de création d'un grand pôle financier public au service des territoires, a été annoncé en août 2018. Ce projet serait réalisé via un rapprochement de La Banque Postale avec CNP Assurances.

5.4.3.1 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, etc.) et à accompagner ses clients senior 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 en 2015 d'un pôle patrimonial au sein de la Banque avec la fusion des sociétés La Banque Postale Gestion Privée et BPE illustre 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 à travers la mise en place d'équipes commerciales uniques entre La Banque Postale 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 ;
- la consolidation des positions sur le secteur public local : en 2018, après six ans d'exercice au service des territoires (régions, départements, collectivités, groupements, communes...), La Banque Postale est et veut continuer à être la banque de référence du secteur public local et le premier établissement bancaire prêteur sur ce marché ;
- 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.

Cette position s'est davantage étendue avec la création, en 2018, d'un pôle de Banque de Financement et d'Investissement en appui des ambitions de croissance profitable de la banque commerciale avec une offre de produits et services de marché et de financement répondant aux attentes des clients et correspondant aux valeurs de La Banque Postale. 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.

5.4.3.2 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 en 2014 de l'École de La Banque et du Réseau (EBR) qui appuie la transformation stratégique et digitale du Groupe en accompagnant l'évolution professionnelle des 67 000 collaborateurs de La Banque des Services Financiers et du Réseau La Poste.

Ce dispositif de formation innovant et de grande envergure, a pour ambition de donner à ces collaborateurs la possibilité de s'approprier les métiers bancaires et les métiers de demain pour mieux servir les clients. Ouverte à tous, cette école est au service de chacun. Elle accompagne la vision prospective de l'entreprise et innove via de nouvelles pratiques et de nouveaux contenus de formation.

En 2018, l'EBR a instruit près de 285 000 journées de formation à l'égard des salariés 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. En parallèle, en plus de cela, la formation des directeurs de secteur (dont 780 ont été accompagnés en 2016) s'est achevée 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 clients 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 création d'un éco-système dédié porté par platform58, l'incubateur inauguré début 2019 et avec l'appui de KissKissBankBank & Co, le spécialiste du financement participatif acquis en 2017 par La Banque Postale ;
- le développement du pôle de bancassurance non-vie de La Banque Postale au travers de la maîtrise renforcée de son modèle d'activité dans un contexte de rupture numérique et de bouleversement du paysage concurrentiel (GAFAM, AssurTech, etc.) ;
- 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.

5.4.3.3 Projet de rapprochement de La Banque Postale avec CNP Assurances

Le 30 août 2018, dans le cadre de la loi PACTE, le ministre de l'Économie et des Finances a annoncé le projet de création d'un grand pôle financier public au service des territoires, autour de la Caisse des Dépôts (CDC) et de La Poste.

Ce projet, incarnant l'intérêt général, reste en accord avec la mission fondamentale d'accessibilité bancaire de La Banque Postale, puisqu'il vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en donnant accès aux citoyens de l'ensemble des territoires à des services financiers innovants et de qualité.

Ce projet s'inscrit dans le plan de transformation de La Banque Postale et contribue à la poursuite de ses objectifs stratégiques : construire un grand groupe de bancassurance complet et diversifié. S'appuyant sur l'expertise de ses partenaires, La Banque Postale proposerait une gamme de produits et de services bancaires et d'assurance toujours plus simple, accessible et transparente.

La mise en œuvre de ce projet serait réalisée par voie d'apport par la CDC et l'État à La Poste de leurs participations au capital de CNP Assurances, dont La Poste ferait à son tour apport à La Banque Postale.

Cette opération fera l'objet d'une procédure d'information et de consultation des instances représentatives du personnel compétentes. Sa mise en œuvre reste subordonnée à l'adoption par le Parlement de la loi PACTE et à l'obtention des autorisations requises auprès des autorités administratives indépendantes françaises, européennes et étrangères compétentes.

5.4.3.4 La transformation digitale de La Banque Postale

Depuis quelques années, le paysage bancaire a été profondément modifié par l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs à même de créer des formes originales de consommation des services financiers et assurantiels. Ils proposent ainsi à leurs clients des outils entièrement numériques, à l'usage simplifié et intuitif.

Grâce aux avancées technologiques dans le domaine du traitement des données et portés par une réglementation qui a favorisé leur émergence, ces acteurs ont poussé les bancassureurs traditionnels à accélérer leur transformation digitale. Il ne s'agit plus de simplement transposer au canal digital des processus existants mais d'inventer une nouvelle façon de satisfaire des besoins clients qui évoluent sans cesse.

La Banque Postale s'est engagée très tôt dans cette transformation. Le développement de la banque digitale constituait un des leviers du plan de développement 2014-2020. La digitalisation des processus de la banque avait déjà alors été largement engagée pour adapter ses outils aux nouveaux usages de sa clientèle. En 2018, le bilan de la trajectoire digitale est le suivant :

- La Banque Postale est présente sur tous les canaux digitaux : sur ordinateur à partir du site labanquepostale.fr, sur tablettes et smartphones grâce à l'application LBP téléchargeable sur les plates-formes iOS et Android. Elle permet ainsi à ses clients de bénéficier d'une accessibilité permanente à leurs comptes, d'une qualité d'information améliorée et de temps de traitement réduits ;
- les forces commerciales ont à leur disposition des outils performants facilitant le conseil au client et le suivi de sa situation ;
- fidèle à sa vocation de banque citoyenne, La Banque Postale décline cette vision au service du plus grand nombre par le biais de plusieurs leviers d'action tels que le plan d'inclusion bancaire par le numérique et l'accessibilité aux clients en situation de handicap (première application bancaire entièrement accessible aux malvoyants, espace sourds et malentendants de la banque en ligne).

Pour répondre aux défis à venir, des jalons importants ont déjà été posés avec :

- des acquisitions de fintechs qui enrichissent sa gamme de services innovants, répondent à un vrai besoin des clients et partagent les valeurs d'engagement de La Banque Postale : KissKissBankBank & Co en 2017, Goodeed en 2018 ;
- des partenariats avec des acteurs « full digital » qui permettent à La Banque Postale d'étoffer son offre : Plussimple.fr dans le domaine de l'assurance des professionnels par exemple ;
- le lancement en 2019 de Ma French Bank, modèle original de banque 100 % digitale : elle offrira la possibilité à chacun d'ouvrir un compte, sans conditions de ressources, très simplement sur son mobile mais aussi dans des bureaux de poste grâce à des chargés de clientèle équipés de Smarteo (l'outil sur smartphone du Réseau La Poste). Ma French Bank proposera des services utiles et innovants, qui s'adressent notamment aux 18-35 ans connectés en permanence à leur communauté. Elle permettra de gérer son compte et de faire toutes ses opérations en temps réel, avec de nombreuses fonctionnalités : compte-

courant, crédit renouvelable ou financement participatif avec KissKissBankBank ;

- l'inauguration en janvier 2019 de Platform58, l'incubateur de La Banque Postale. Ce dispositif sera le lieu d'une relation privilégiée entre les acteurs de l'éco-système des fintechs et assurtechs et les collaborateurs de la Banque dans une démarche d'enrichissement réciproque.

Cette transformation représente pour La Banque Postale un enjeu humain important auquel elle se prépare en :

- formant les collaborateurs à l'arrivée dans leur quotidien de ces nouvelles technologies ;
- adaptant sa politique de ressources humaines pour tenir compte de l'évolution des métiers de la banque et de l'assurance et identifier les talents dont elle aura besoin dans les années à venir.

Les briques de ce dispositif représentent des investissements humains, technologiques et financiers conséquents que La Banque Postale engage dans l'objectif de fournir la meilleure qualité de service possible à ses clients.

5.5 Réseau La Poste

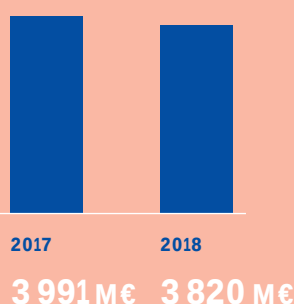
5.5.1 LE RÉSEAU LA POSTE SIMPLIFIE LA VIE DE SES CLIENTS

Le Réseau La Poste est le réseau de distribution multiactivité à priorité bancaire du Groupe pour les clientèles « Grand public » et « Professionnels ». Sa mission fondatrice est d'accueillir, de servir et de conseiller les clients particuliers et professionnels de La Poste et de ses branches.

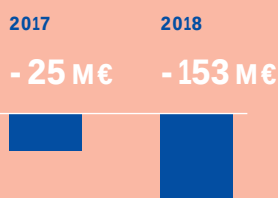
Avec la révolution numérique, les modes de consommation ont profondément changé. Les clients recherchent toujours davantage de confort et de simplicité et apprécient notamment de pouvoir réaliser eux-mêmes un certain nombre d'opérations telles qu'affranchir un pli sur des automates, réaliser une opération bancaire depuis leur smartphone, commander des produits sur internet... Pour autant, ils souhaitent également avoir à leur disposition un conseiller ou un chargé de clientèle pour les aider à trouver une solution, les éclairer entre différents choix possibles, les orienter dans leurs réflexions, leurs projets... Pour le client, l'importance de son expérience réside dans la simplicité du service, l'accessibilité des conseillers et la proximité relationnelle dans la durée. Par la variété de ses formats, le renforcement de ses organisations commerciales et la modernisation de ses espaces commerciaux, le Réseau La Poste adresse une réponse complète aux attentes de ses clients.

CHIFFRES CLÉS 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES



RÉSULTAT D'EXPLOITATION*



NOMBRE DE POINTS DE CONTACT⁽¹⁾

17 238

DONT BUREAUX

8 145

DONT PARTENARIATS

9 093

FRÉQUENTATION DES BUREAUX DE POSTE

386 M (- 5,7 %)

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

Actualités 2018

- Rénovation et innovations dans les bureaux : déploiement de bureaux pionniers (automates innovants, bar à tablettes, offres spéciales jeunes et voyageurs...).
- Signature d'un accord concernant les Bureaux à Priorité Sociétale, en faveur d'une politique de prévention des incivilités.
- Élargissement des compétences dans le domaine bancaire : 285 000 journées de formations en 2018 au sein de l'École de la Banque et du Réseau.
- Succès du lancement de la box ADSL sous la marque La Poste Mobile.

(1) Hors 26 points de contact à statut particulier.

5.5.1.1 Le Réseau La Poste enrichit ses formes de présence

Avec plus de 17 000 points de contact, le Réseau La Poste est au cœur d'une relation dont les canaux se multiplient : téléphone, internet, automates, applications mobiles... Pour satisfaire l'ensemble des besoins spécifiques des clients et répondre à tous les rythmes de vie en tout lieu du territoire, plusieurs formats sont proposés :

- les bureaux de poste ⁽¹⁾ (47,3 % des points de contact), qui incluent les bureaux traditionnels et les maisons de services au public ;
- les partenariats (52,7 % des points de contact), qui se déclinent sous différentes formes : « La Poste Relais » (relais urbains, relais ruraux, relais économie sociale et solidaire) et « La Poste Agence Communale » (agences postales communales et intercommunales) ;
- les espaces de travail partagés.

Cette démarche s'inscrit 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, 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 8 145 ⁽²⁾ bureaux de poste sont des lieux d'accompagnement et de conseil des clients particuliers et professionnels. Ils commercialisent l'ensemble de l'offre commerciale du Groupe proposant la gamme la plus étendue de ses produits et sont les points d'appui du développement des nouveaux services. Ils offrent ainsi :

- les services bancaires : opérations courantes au guichet, conseil bancaire individualisé, produits IARD, crédits à la consommation, crédits immobiliers, etc. ;
- les services courrier : vente 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, retrait, etc. ;
- les services de téléphonie mobile.

Pour accroître la satisfaction de ses clients et développer la performance commerciale et afin d'en faire des espaces de service modernes et accueillants pour les clients, le Réseau investit en continu dans la rénovation et dans la modernisation de ses bureaux.

Des bureaux modernisés

La rénovation des bureaux, dont trois formats co-existent (Expert, Conseil ou Service), s'est poursuivie à un rythme élevé en 2018.

Ainsi, 128 bureaux Expert ont été rénovés sur l'année 2018. Les clients apprécient fortement ce type de bureau, où dès leur entrée, ils sont pris en charge par un chargé de clientèle et servis en fonction de leurs besoins. Suite à une rénovation en bureaux Expert, la moyenne de clients très satisfaits passe de 27 % à 37 %. 262 bureaux aux formats Conseil et Service ont également été modernisés sur la même période, soit 390 bureaux en tout.

Des bureaux innovants et aux offres ciblées : Voyageurs, Touristes et Jeunes

La Poste a choisi de créer des bureaux vitrine proposant des offres et des services complémentaires de l'offre traditionnelle et adaptés à des cibles très spécifiques. Ainsi, La Poste a inauguré, en 2018, deux bureaux innovants adaptés aux voyageurs dans les aéroports parisiens de Roissy Charles-de-Gaulle et Orly. S'y ajoutent à l'offre classique (vente de timbres et de prêt à poster, expédition de colis, offre La Poste Mobile...) de nombreuses offres spécifiques dont l'achat d'accessoires téléphoniques, la location de smartphones ou encore de boîtiers wifi. En 2018, Le Réseau a également ouvert des bureaux proposant des offres destinées aux touristes à Lyon Bellecour (automates innovants, cartes postales personnalisées) et aux Jeunes à Rennes Sainte-Anne et Nancy Blandan (épreuves du Code de la route, reprographie, offres bancaires aux étudiants).

Les Maisons de Services Au Public

Soucieuse de faciliter la vie des habitants, La Poste a ouvert, depuis 2015, 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. 503 bureaux de ce modèle sont ouverts à fin 2018.

Les facteurs guichetiers

Attachée à la présence postale en zone rurale, La Poste favorise le déploiement des facteurs-guichetiers : au nombre de 922 à fin 2018, ils partagent leur temps entre la réalisation de 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 9 093 points de contact du Groupe gérés en partenariat soutiennent la proximité entre les clients et les services postaux les plus courants en développant leur accessibilité. Sous réserve de l'accord des élus locaux, ces partenariats se concluent sous la forme d'agences postales communales et intercommunales appelées « La Poste Agence Communale » avec les partenaires publics et sous la forme de points « La Poste Relais » avec des partenaires privés (commerçants).

Le niveau de satisfaction des clients, des agents de La Poste, des élus locaux et des partenaires est mesuré tous les deux ans par

(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) Hors points de contact à statut particulier.

un baromètre externe dans le cadre des travaux de l'Observatoire national de la présence postale territoriale. La dernière évaluation a été effectuée en 2018 et montre toujours un très haut niveau de satisfaction des clients et des commerçants vis-à-vis de cette forme de présence du service postal, à respectivement 89 % et 93 %. La satisfaction exprimée par les élus et les agents de La Poste fait quant à elle presque l'unanimité à 97 % et 99 %.

La Poste Agence Communale

Au nombre de 6 339 à fin 2018, 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.) ou de dépannage financier (retrait d'espèces jusqu'à 350 euros par semaine sur CCP ou Livret A, dans la limite de 350 euros par opération). En contrepartie d'un contrat signé avec les communes et des moyens engagés, celles-ci reçoivent une indemnité compensatrice.

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 2018, le Réseau compte 2 754 points de contact « La Poste Relais », dont 1 802 en zone rurale et 952 en zone urbaine. Dans le cadre de ce partenariat, La Poste donne mandat à un commerçant, un artisan ou une association 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.

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 en 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

Ces points de contact se développent pour répondre aux évolutions urbaines et à la mutation des modes de vie, en complément du réseau des bureaux de poste.

La Poste Relais économie sociale et solidaire

En urbain ou en rural, le Réseau La Poste se tourne également vers des partenaires de l'économie sociale et solidaire (associations ou fondations) au nombre de 17 à fin 2018. C'est le cas d'établissements et services d'aide par le travail (ESAT) où des salariés en situation de

handicap assurent certaines activités postales, telles que la vente de timbres, l'envoi et la remise de courrier et de colis...

Les Consignes

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, au nombre de 126 à fin 2018.

Des espaces de travail partagés

La Poste développe des espaces de travail partagés qui lui permettent à la fois de répondre à un besoin exprimé de la population et de favoriser la fréquentation de ses bureaux. À titre d'exemple :

- La Poste et la région Île-de-France, dans le cadre de sa politique de soutien à la création de tiers-lieux, ont signé en 2017 une convention dans laquelle La Poste s'engage à créer et développer 20 espaces de coworking d'ici 2020. Treize espaces seront dédiés, avec open space, salles de réunion et bureaux fermés et sept espaces seront « mutualisés » : un espace dans un bureau de poste (généralement un ancien bureau de conseiller financier). Fin 2018, huit espaces mutualisés sont en place ;
- « Nomade, votre espace de travail par La Poste » est un lieu de coworking constitué d'espaces modulables de travail, destinés notamment aux « start-uppers », aux travailleurs indépendants et aux acteurs du monde associatif. Deux espaces Nomade sont en place fin 2018 ;
- les bureaux innovants de Station F et des aéroports parisiens proposent enfin une offre de services de coworking.

5.5.1.2 Le Réseau La Poste adapte ses organisations

Des organisations plus concentrées

Le Réseau La Poste affiche une ambition claire : bâtir un réseau multiactivité à priorité bancaire, efficace et performant, au service de tous ses clients. Pour soutenir cette ambition, les lignes managériales du Réseau et de La Banque Postale ont été réunies, donnant lieu à la mise en place d'une organisation plus efficace au service notamment du développement des compétences des postières et postiers. L'organisation territoriale du Réseau a de son côté été définie par la mise en place de 1 590 secteurs au service des clients. Le Réseau bénéficie ainsi d'un maillage de proximité à taille humaine, avec un encadrement commercial formé et renforcé et une responsabilisation bancaire progressivement élargie. Pour poursuivre cette dynamique et répondre aux nouvelles attentes des clients, les équipes régionales ont été redimensionnées en 2017. Constituées jusqu'en 2016 de 55 directions régionales et 290 directions territoriales, les organisations sont désormais plus

concentrées, plus homogènes, avec 38 directions régionales et 202 directions territoriales, qui visent une efficacité collective plus orientée vers la conquête et le développement. Les fonctions supports, quant à elles, sont également réorganisées au service du postier, en lui facilitant son travail de prise en charge des clients.

Un Réseau multiactivité à priorité bancaire

En 2018, le Réseau La Poste a réalisé 1 065 millions d'opérations au niveau de ses guichets et de ses automates, soit :

- 17,03 % du chiffre d'affaires du Courrier, 21,79 % du chiffre d'affaires du Colis, 4,59 % de celui de Chronopost et 84,72 % des ventes de La Poste Mobile ;
- 633 millions d'opérations bancaires (dont 85 millions d'opérations effectuées avec les cartes d'autres réseaux bancaires) et 5,025 millions d'entretiens conseil réalisés par les conseillers bancaires installés dans le Réseau, soit 58,6 % des crédits à la consommation, 100 % des crédits immobiliers ⁽¹⁾ et 100 % de la collecte nette des particuliers.

La priorité bancaire incarnée aujourd'hui par le Réseau La Poste se justifie par l'important potentiel de développement commercial porté par La Banque Postale au sein du Groupe La Poste. Elle se traduit par un rapprochement des organisations du Réseau, de La Banque Postale et des centres financiers, par la montée en compétence bancaire de l'ensemble des postiers du Réseau, par une personnalisation du conseil pour les clients professionnels et patrimoniaux, et par un dispositif renforcé de maîtrise des risques. Progressivement, le Réseau La Poste place le pouvoir de décision bancaire au plus près du client.

Une organisation commerciale plus efficace

Le Réseau La Poste compte près de 48 800 collaborateurs dont 26 100 chargés de clientèle et près de 9 100 collaborateurs au sein de la force de vente. Le Réseau travaille en étroite collaboration avec les autres branches pour mieux répondre aux besoins des différentes catégories de clients.

Pour accompagner la priorité bancaire, les directeurs de secteur disposent désormais de la délégation d'octroi, qui permet d'accélérer la prise de décision au plus près du client, pour des dossiers simples de crédit à la consommation et crédits immobiliers. La force de vente généraliste a également été formée pour instruire auprès des clients des dossiers simples de crédit immobilier. Les chargés de clientèle, en tant que premier acteur de la relation client, ont vu leurs compétences s'élargir dans le domaine bancaire, autour de quatre activités clés :

- assurer le suivi de la relation bancaire des clients de La Banque Postale ;
- améliorer la qualité des données clients ;
- accompagner l'entrée en relation pour un prospect ;
- promouvoir le multicanal et la banque en ligne.

Pour ce faire, ils ont bénéficié d'un parcours de formation adapté et reçu l'habilitation Assurance.

Pour mieux les servir, le Réseau et la branche Services-Courrier-Colis travaillent conjointement à la satisfaction des clients professionnels. Ceux-ci constituent une cible prioritaire de conquête commerciale dans le plan stratégique du Groupe La Poste, décliné dans l'ensemble de ses branches. Un des enjeux est, grâce au caractère multiactivité des bureaux, de faciliter la vie des clients « Pros » et de leur faire gagner du temps.

Les clients patrimoniaux constituent une autre cible prioritaire. Pour répondre aux besoins de cette clientèle, trois leviers sont utilisés : une offre complète, grâce aux filiales de La Banque Postale, une force commerciale de proximité, grâce aux conseillers spécialisés en patrimoine en bureaux, et enfin BPE, la banque privée de La Banque Postale, qui apporte des solutions aux clients hyperpatrimoniaux. 45 espaces BPE en bureaux de poste sont ouverts fin 2018.

Des nouveaux métiers

Pour accompagner le développement commercial, de nouveaux métiers ont été déployés notamment ceux de directeurs de développement des zones de marché et des partenariats. Leur mission consiste à assurer le développement du marché des particuliers et des professionnels sur les offres Services-Courrier-Colis dans une logique omnicanale : bureaux, partenaires, établissements courrier, numérique, télévente. 217 conseillers clients pro ont été recrutés. Ils sont de véritables experts des offres Services-Courrier-Colis.

Avec son programme « Banque des Pros », La Banque Postale active un relais de croissance au cœur des bureaux de poste avec pour objectif à l'horizon 2020 de mettre en place une filière dédiée avec 1 000 responsables de clientèle spécialisés aux Pros, dont 414 sont déjà sur le terrain à fin 2018.

Par ailleurs et à cet horizon également, 1 000 conseillers dédiés spécifiquement aux clientèles patrimoniales seront déployés sur le territoire dont 941 sont en place à fin 2018.

Un programme de formation ambitieux

Depuis 2015, avec la création d'une école de formation commune pour les équipes du Réseau La Poste, des Services financiers et de La Banque Postale, un programme très ambitieux de formation a été mis en œuvre pour assurer la montée en compétences de tous les collaborateurs. Avec plus de 285 000 journées de formation en 2018, soit 5,5 journées par collaborateur, l'École de la Banque et du Réseau prépare les collaborateurs aux compétences et aux métiers de demain en tenant compte de leurs parcours professionnels et de leurs aspirations personnelles : c'est « l'École de tous et de chacun ». Son offre de formation est enrichie en permanence pour accompagner les projets stratégiques du Groupe et répondre aux enjeux des branches. En 2018, plus de 80% des collaborateurs du Réseau et des Services financiers ont participé à une formation.

En parallèle, une politique de formation collective dynamique a ouvert la voie du diplôme bancaire aux collaborateurs. Depuis 2015, plus de 1 200 collaborateurs ont suivi une formation BP, ITB ou CESB ⁽²⁾ en partenariat avec le CFPB (l'École supérieure de la banque).

(1) Hors prêts à l'accession sociale.

(2) Brevet Professionnel ; Institut de technique de banque ; Centre d'études supérieures de banque.

L'École de La Banque et du Réseau porte l'innovation dans son ADN et propose aux collaborateurs des formations en salle enrichie d'équipements numériques ou de mobiliers modulaires pour faciliter les interactions et les apprentissages comme des formations à distance plus ludiques, pédagogiques ou collaboratives comme les classes virtuelles.

Un dialogue social constructif

Toutes les évolutions du Réseau La Poste se font dans le cadre d'un dialogue social constructif avec les organisations syndicales, aboutissant à des accords sociaux qui garantissent les conditions d'une qualité de vie au travail, en agissant sur les relations au travail, les conditions de travail et les parcours professionnels. Deux accords ont été signés en 2018. Le premier porte sur les bureaux à priorité sociétale (BPS) qui accueillent un nombre conséquent de clients en situation socio-économique fragile. Des solutions adaptées ont été mises en œuvre grâce à cet accord (rémunération, évolution professionnelle, mobilité) pour adresser les conditions d'accueil et de travail plus difficiles induites par le besoin d'accompagnement et la récurrence des opérations de banque sociale propre à ce type de bureaux. Un accord social DAST (Direction d'appui et de soutien territoriale) a également été signé afin d'accompagner les personnes travaillant dans ces entités (mobilité, réorientation du parcours professionnel). Le nombre des DAST a été resserré à 10 (2 par DEX – direction exécutive). Au-delà des accords, et pour renforcer leurs moyens, des mesures particulières ont été adoptées pour accompagner les collaborateurs des bureaux soumis à un fort taux d'incivilités.

5.5.1.3 Le Réseau La Poste repense ses espaces et ses offres

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. À travers le repositionnement du numérique au cœur des points de vente, l'objectif du Réseau est de devenir un grand réseau de distribution connecté et de moderniser la relation client.

Des points de vente transformés grâce au numérique

Le numérique est indispensable au service de l'expérience client et de l'attractivité du Réseau.

Les chargés de clientèle répondent aux demandes des clients au cœur de l'espace de vente via un équipement en smartphones (Smartéo) permettant d'opérer la majorité des fonctionnalités d'un guichet hors opérations de cash (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.). 59 % des clients sont accueillis et pris en charge par un chargé de clientèle équipé de Smartéo, permettant gain de temps pour le chargé de clientèle et rapidité de prise en charge pour le client. Par ailleurs, pour faciliter les opérations postales, les commerçants sont équipés de smartphones (type Smartéo) dans 2 451 La Poste Relais disposant d'un parc de 1 028 imprimantes connectées.

La Poste contribue à la réduction de la fracture numérique, 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. Ainsi, dans 4 567 La Poste Agences communales ou intercommunales, l'accès aux services en ligne du Groupe et d'opérateurs publics (Pôle Emploi, CAF, CPAM...) est facilité par la mise à disposition de tablettes en libre-service. Par ailleurs, un accès internet gratuit est offert 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. 747 bureaux de poste dont 500 MSAP en sont équipés à fin 2018.

L'information client et la promotion sur le lieu de vente sont également modernisées grâce à un dispositif de communication digitale déployé dans 1 587 bureaux, y compris dans les départements d'outre-mer depuis septembre 2017.

Enfin, le Réseau La Poste renouvelle son parc d'automates (1 310 renouvellements en 2018), avec notamment le déploiement de nouveaux automates d'affranchissement avec écran tactile, plus rapides et plus performants, ou intégrant de nouvelles fonctionnalités comme le paiement sans contact.

Grâce au compte laposte.fr, le client est connu et reconnu à chaque entrée en relation avec La Poste (bureaux, téléphone, site laposte.fr, application mobile La Poste). Il a une vision claire de ses consommations, de ses envois en cours, et de l'ensemble de ses interactions avec La Poste (hors données bancaires). Cette même vision est diffusée aux différents interlocuteurs au contact du client, permettant une relation fluide, omnicanale et personnalisée.

La Poste 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 ».

Des espaces plus accessibles

Le Réseau La Poste intègre, dans la démarche globale de transformation du réseau des bureaux de poste, la prise en compte de sa responsabilité sociétale et environnementale (accessibilité, matériaux écoconçus, 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, 53 % 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 dans le cadre d'un agenda d'accessibilité programmée (AdAP), groupé et déposé par chaque direction régionale et présentant un calendrier de 2016 à 2024.

Par ailleurs, 100 % des guichets automatiques bancaires (GAB) situés à l'intérieur des bureaux (2 885 automates) ainsi que 100 % des automates d'affranchissement courrier-colis (7 448 automates) sont accessibles aux personnes en situation de handicap. En outre, à la fin de l'année 2018, 98,24 % du parc des bureaux 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 2018 de 85 % en constante progression.

Les bureaux récemment rénovés sont encore plus accueillants avec des espaces, des mobiliers, des sols et des éclairages plus « design » contribuant ainsi à une ambiance plus apaisée.

Des espaces plus sûrs

Soucieux d'assurer la sécurité des personnes et des biens au sein des établissements, le Réseau La Poste s'est doté d'une politique globale de sûreté et de prévention des incivilités, déployée sur l'ensemble de son territoire. Par des démarches participatives, collectives et comportementales, La Poste permet à ses managers de prévenir toutes sortes d'agressions et d'atteintes sécuritaires à l'encontre de leurs équipes et clients. Les solutions de prévention mises à leur disposition participent au bien-être des collaborateurs, puisqu'ils sont mieux préparés à anticiper et gérer les éventuelles dégradations de la relation client. Cette politique apporte les clefs pour conserver une relation sereine avec les clients qui peuvent se montrer mécontents. Au fil des années, elle est devenue un vrai levier indirect d'accompagnement à la performance commerciale des bureaux, à la cohésion des équipes locales et une aide au management au quotidien.

Des offres repensées pour servir tous les clients

La Poste commercialise différentes offres commerciales, dont plusieurs services numériques en bureau, et s'ouvre à de nouveaux partenaires et à de nouvelles activités, pour attirer un nouveau public, valoriser ses locaux et ainsi les pérenniser :

- « Ardoiz » : une tablette spécifiquement destinée aux seniors dont la commercialisation est généralisée dans tous les bureaux, 13 521 tablettes ont déjà été vendues à fin 2018 ;

- « Veiller sur mes parents » : cette offre commercialisée en bureau de poste s'inscrit dans l'ambition du Groupe La Poste de devenir la première entreprise de proximité humaine. Il s'agit d'un service de prévention et d'aide au maintien à domicile des personnes âgées en toute sérénité grâce à des visites du facteur, un système de téléassistance et une mise en relation pour de petits dépannages ;

- des offres/services participant à la modernisation de l'action publique telles que l'épreuve théorique générale (ETG) du Code de la route : dans le cadre de la réforme engagée par l'État, La Poste est devenue l'un des opérateurs officiels agréés pour le passage du Code de la route. Le Réseau est l'une des deux branches (aux côtés de la branche Services-Courrier-Colis) à faire passer les épreuves dans les sites postaux (épreuves principalement individuelles) ;

- l'épreuve test « Le Robert certification » (la première certification en langue française) qui permet d'évaluer le niveau en orthographe et grammaire des personnes en recherche d'emploi ou préparant un entretien d'embauche.

La Poste Mobile propose enfin des solutions de téléphonie et internet complètes et compétitives, en s'appuyant sur la proximité des bureaux partout en France et la qualité du conseil des chargés de clientèle.

Une expérience client réinventée

Le Réseau La Poste a mis en place un dispositif d'évaluation de la satisfaction de ses clients à travers l'installation de bornes dédiées dans l'espace du public de certains bureaux. Dans une logique de complémentarité avec les dispositifs existants (baromètres, écoutes ciblées...), cette méthode de mesure de la satisfaction répond à un double objectif : d'une part donner la possibilité à tout client d'exprimer son avis et son ressenti vis-à-vis de son expérience en bureau ; et d'autre part permettre aux managers opérationnels des bureaux de piloter la satisfaction de leurs clients au global et sur certaines cibles stratégiques (clients bancaires et clients professionnels par exemple). À fin 2018, 449 bornes sont déployées dans des bureaux rénovés.

5.5.2 LA POSTE MOBILE

5.5.2.1 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 MVNO (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, sous la marque La Poste Mobile.

La Poste Mobile – marque commerciale lancée par La Poste Télécom – propose une gamme complète d'offres de téléphonie mobile, forfaits avec ou sans engagement, avec ou sans mobile et formules prépayées et une offre fixe depuis 2016.

5.5.2.2 Marché et offre

Le marché de la téléphonie en France ⁽¹⁾

Le marché de la téléphonie mobile compte 61,6 millions de clients abonnés actifs en métropole à fin septembre 2018 (hors cartes SIM « Machine to Machine » et hors cartes SIM « internet »), ce qui représente un taux de pénétration de 95 % de la population en métropole. Le marché a augmenté de 3,9 % en un an, l'augmentation de 2,32 millions de clients abonnés étant contrebalancée par l'érosion continue du marché du prépayé (baisse de 1 million de lignes sur un an, soit - 11 %).

(1) Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) – Observatoire des services mobiles du troisième trimestre 2018 ; observatoire des marchés des communications électroniques du deuxième trimestre 2018.

Avec près de 7,6 millions de clients résidentiels à fin septembre 2018, la part de marché des MVNO se stabilise à 11,9 % sur le marché total (+ 0,2 point en un an).

En 2018, le marché de la téléphonie mobile a poursuivi sa mutation. Si la facture moyenne mensuelle s'est stabilisée à 14,4 euros par client, les clients Grand Public (« résidentiels ») souscrivent désormais à plus de 75,3 % des forfaits sans engagement (+ 1,9 point en un an) et consomment plus de 4,2 gigaoctets 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* (+ 75 % en un an).

S'agissant du marché de la téléphonie fixe, le nombre d'accès internet à haut et très haut débit s'élève à 28,7 millions de clients à fin juin 2018, la totalité de la hausse provenant des abonnements à très haut débit (+ 1,7 million en un an) qui équipent désormais 42 % des logements éligibles (+ 5 points en un an). Sous l'effet de la concurrence, le montant mensuel moyen des abonnements a encore baissé pour se fixer, en juin 2018, à 32,1 euros par abonnement, tarif inférieur à celui relevé en juin 2017 (32,6 euros).

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) concernent, au 30 juin 2018, 20,2 millions de cartes SIM, soit plus de trois forfaits SIM souscrits par des particuliers sur 10.

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 8 145 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 de poste, par téléphone et sur le site internet www.lapostemobile.fr.

En 2018, La Poste Mobile a poursuivi sa stratégie commerciale de croissance, avec la commercialisation en septembre d'un forfait 60 Go à moins de 10 euros « à vie » pour le grand Public. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais 40 % des ventes de La Poste Mobile.

Cette nouvelle stratégie commerciale a permis de conquérir 616 000 clients (y compris prépayés) dont 512 000 nouveaux abonnés sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 148 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 10,3 % pour atteindre 1,525 million de clients, dont 1,46 million sur les seuls abonnés.

Parallèlement à cette offre de téléphonie mobile, La Poste Mobile a continué de développer sa gamme de téléphonie fixe en lançant fin mai 2018 une offre ADSL destinée au Grand Public. L'élargissement de la gamme fixe a ainsi permis à La Poste Mobile de développer ses ventes Fixe de + 42 % vs 2017.

Au total, le chiffre d'affaires de La Poste Mobile s'est élevé à 252 millions d'euros, en progression de 8,7 % par rapport à 2017.

Le revenu moyen perçu par client abonné ou ARPU (*Average Revenue Per User*) 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* (plus de 20 Go) et la pénétration des offres de forfaits avec mobile ont contribué à l'amélioration de l'ARPU unitaire de ces offres.

Les enquêtes ⁽¹⁾ menées auprès de ses clients montrent que plus de 99 % 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 et 47 % 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.

Stratégies et perspectives

La Poste Mobile se positionne comme un 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.

La stratégie de La Poste Mobile est axée sur la croissance et la montée en gamme. En 2019, La Poste Mobile poursuit sa stratégie d'élargissement de gamme de produits et services destinés au Grand public et aux Professionnels, de distribution de ses offres en réseau physique et de développement de ses ventes sur les canaux web et call.

(1) Enquête réalisée par la société MV2 pour La Poste Mobile (décembre 2018).

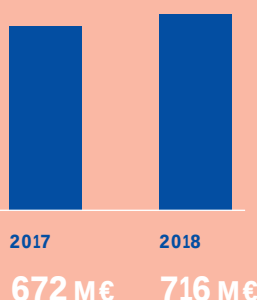
5.6 Numérique

5.6.1 GÉNÉRALITÉS ET CHIFFRES CLÉS

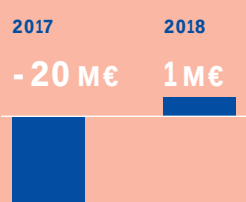
Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'Avenir », le Groupe a résolument entamé sa transformation numérique avec pour ambition de devenir la première entreprise de services de proximité humaine. Cette stratégie s'appuie sur les grandes évolutions sociétales à l'œuvre et plus particulièrement 4 tendances majeures : l'essor du e-commerce, le vieillissement de la population, le besoin de tiers de confiance numérique, le besoin de protection et de prévention des risques. La branche Numérique joue un rôle clé dans l'intégration de ces vagues de croissance dans son activité business et fait ainsi levier dans la transformation interne de l'entreprise.

CHIFFRES CLÉS 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES



RÉSULTAT D'EXPLOITATION*



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

NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES LA POSTE EN LIGNE ⁽²⁾

14 M (+ 3,0 %)

VENTES EN LIGNE

200 M€ (+ 10 %)

NOMBRE DE COFFRES-FORTS DIGIPOSTE+

3 M (+ 36,4 %)

NOMBRE DE COLLABORATEURS

5 624 ⁽³⁾

Actualités 2018

- Renforcement de l'expertise : acquisitions de Eukles (GED)⁽¹⁾ et Voxaly (acteur majeur du vote électronique).
- Engagement dans la e-santé avec deux partenariats majeurs : Arrow (leader des plates-formes numériques de e-santé) et Elsan (leader des cliniques privées).
- Déploiement d'infrastructures numériques transverses orientées vers le client : le compte client avec notamment le Compte Client Unique et Digiposte+.

5.6.2 FONCTIONS ET ACTIVITÉS

La branche Numérique est une branche « hybride », avec :

- une activité commerciale qui développe du chiffre d'affaires avec ses filiales, Docaposte et Mediapost Communication, et le site de commerce en ligne laposte.fr. Cette activité repose sur l'excellence de ses actifs technologiques ;
- une activité transversale qui accompagne la modernisation et la transformation numérique du Groupe (en lien étroit avec les autres branches). Son activité commerciale avec des clients

externes et ses actifs technologiques nourrissent sa légitimité à transformer le Groupe.

La branche a pour vocation d'accélérer le pivotement du modèle d'affaires du Groupe historiquement centré sur les entreprises vers un nouveau modèle centré sur les attentes du client final grâce à des offres et services innovants portant les valeurs de proximité, de confiance numérique et de gestion éthique des données. En parallèle, elle renforce l'accompagnement de la transformation numérique des entreprises et des administrations en élargissant sa proposition sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

(1) Gestion Électronique de Documents.

(2) Hors visites mobiles.

(3) Équivalents temps plein en moyenne.

La stratégie numérique du Groupe, pilotée par la branche Numérique, repose sur les quatre moteurs de la croissance numérique :

- acquisition de nouveaux clients ;
- diversification et multiplication des services ;
- fluidité des services (qualité de service) ;
- connaissance clients.

5.6.2.1 Être le levier de la transformation numérique du Groupe

La transformation numérique du Groupe constitue un prérequis indispensable à la création de valeur pour le client, et s'appuie sur la conception d'infrastructures numériques, socle du modèle d'affaires, et sur le développement de projets de transformation de la relation clients.

Pour déployer la stratégie numérique du Groupe, la branche Numérique a construit des infrastructures numériques transverses orientées clients. Elles sont constituées de modules standardisés et mutualisés faciles à assembler favorisant la fluidité de l'expérience client et permettant de dépasser l'organisation en branches dans une logique d'efficacité et d'économies.

Les briques techniques majeures construites depuis 2015 sont :

- le compte client unique pour connaître et reconnaître le client ;
- le hub numérique pour orchestrer les services proposés au client ;
- Digiposte+, l'assistant personnel qui s'appuie sur un coffre-fort numérique, pour stocker les documents des particuliers ; et
- le Data Lake, « entrepôt de données central orienté *big data* », pour une utilisation partagée de ce capital.

Par ailleurs, à travers trois chantiers majeurs, la branche Numérique fait évoluer la prise en compte du client :

- la connaissance client à travers « Mon Compte ». « Mon Compte » permet au client La Poste d'être reconnu, d'accéder à toutes les offres et de retrouver son profil et ses contrats en un seul et même endroit. Brique d'authentification et référentiel client indispensable pour adresser le marché des services to C (digitaux ou physiques) et Pro, cette base de données capte et agrège en un même lieu l'ensemble des informations clients issues du monde physique et du monde digital dans une logique omnicanale.

« Mon Compte » est déjà utilisé par une trentaine de services dont la e-boutique, Digiposte+, le Code de la route (ETG), l'Identité Numérique, l'offre « Veiller sur mes parents » et les Proxi services, et compte 13 millions de clients à fin 2018.

Le bénéfice client repose, au-delà de l'outil numérique, sur la capacité de l'entreprise à recentrer la relation client sur les usages, et non plus sur les produits. Cela est rendu possible par la fiche client, interface de restitution aux postiers des informations clients et des historiques de consommation et de contact qui permet une relation personnalisée, interactive et simplifiée avec le client. Les services tels que le renouvellement de procuration, la réexpédition ou la finalisation de l'Identité Numérique en sont facilités.

En outre, ces données sont combinées à des compétences en intelligence artificielle qui permettent au Groupe d'étendre son patrimoine *data* et de renforcer ainsi son excellence opérationnelle interne (amélioration de la prévision des flux colis en plate-forme, détection des transactions carte bleue frauduleuses...), d'accélérer la différenciation des services et d'inventer de nouveaux usages.

Ce patrimoine *data* est établi dans le respect des valeurs de confiance et d'éthique prônées par Le Groupe La Poste et traduites dans sa Charte *data* ;

- la transformation numérique interne et l'évolution des outils et méthodes de travail des collaborateurs. Les objectifs du programme de transformation sont :
 - la formation de tous les postiers au numérique (100 000 postiers formés),
 - la mise en place d'un environnement de travail plus collaboratif avec le déploiement de la nouvelle plate-forme collaborative du Groupe (.COM1),
 - la contribution à l'adaptation des processus RH avec « maboxRH » (pour l'appréciation annuelle en ligne), la gestion des notes de frais ou encore la dématérialisation des fiches de paie,
 - la création d'un nouvel environnement disruptif d'apprentissage, d'échanges et d'expérimentation via les différentes écoles internes (École de la Banque et du Réseau, École de la Distribution, Institut du Développement...), l'innovation participative grâce à différentes plates-formes ou encore les concours internes d'appels à projets du type « 20 projets pour 2020 » ;
- l'innovation par le biais de différentes structures dont Yellow Innovation ou le programme French IoT comme leviers de disruption dans la conception des offres, des matériels et des méthodes de travail.

Yellow Innovation, « laboratoire d'innovations du Groupe », développe des projets de rupture visant à anticiper les nouveaux usages grâce à une forte culture de l'expérimentation : vélo connecté, tirelire connectée. Le programme French IoT rassemble des start-up, des grandes entreprises et des experts pour développer l'éco-système français de l'IoT. Toutes ces initiatives irriguent les événements nationaux et internationaux centrés sur l'innovation technologique auxquels participe La Poste : CES de Las Vegas, Lab Postal, Viva Tech, World Electronics Forum d'Angers...

5.6.2.2 Le site de e-commerce www.laposte.fr : vitrine de la transformation numérique du Groupe et réseau de distribution de ses produits

Au sein de la branche Numérique, la direction du e-commerce anime le développement des ventes en ligne sur l'ensemble des canaux digitaux de La Poste : le site laposte.fr et son application mobile, les médias sociaux et le webmail laposte.net. Elle est garante des offres de la boutique en ligne et du développement du chiffre d'affaires sur les canaux digitaux. Boutique et plate-forme de e-commerce, laposte.fr propose un accès simple et unique à l'ensemble de l'offre et des informations de La Poste. Sa transformation, entamée en 2017, a pour but d'en faire un carrefour d'audience construit autour des usages. L'illustration de cette démarche est le lancement début 2019 du comparateur qui permet de proposer la totalité des offres d'envoi de La Poste à partir de la saisie par le client de son besoin. En 2018, le site a reçu en moyenne chaque mois 14 millions de visiteurs uniques et 4 millions sur le mobile. Avec une croissance de 10 % de son chiffre d'affaires réalisé à hauteur de 58 % par les e-services, le site www.laposte.fr a totalisé 199,5 millions d'euros de CA de ventes en ligne.

La direction du e-commerce pilote également l'expérience client sur toutes les interfaces digitales avec un objectif de simplification des parcours et d'accompagnement permanent. Afin de fluidifier au mieux l'expérience client, un nombre important de pages du site ont été entièrement refondues. Le service client a également développé des outils interactifs innovants (chatbot) pour automatiser les demandes de premier niveau et concentrer les conseillers sur des demandes complexes.

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

Offres à destination du grand public

Le Groupe La Poste, grâce à la branche Numérique, propose à ses clients une offre de produits et services, traductions numériques concrètes de son rôle d'opérateur universel des échanges et de tiers de confiance dans le monde digital, prolongement du monde physique.

L'assistant personnel Digiposte+ offre la possibilité de recevoir, trier et utiliser de manière sécurisée tous les documents numérisés de type bulletins de paie, factures, relevés bancaires, feuilles d'impôts... et de les partager, ce qui simplifie et facilite les démarches (envoi de justificatifs). Digiposte+ fournit, en outre, des fonctions d'archivage, une valeur légale et une date certaine aux documents nativement numériques, et des traitements et démarches automatisés.

Les documents peuvent être transférés automatiquement de l'espace client des partenaires vers le coffre-fort Digiposte+. En 2018, 2 500 entreprises transmettent chaque mois les fiches de paie dématérialisées de 1,3 million de salariés, permettant à Digiposte+ de posséder 70 % de part de marché en France, à cela s'ajoute le développement des partenaires (banques et organismes de santé). Ainsi à la fin de l'année 2018, 3 millions de comptes sont ouverts et plus de 130 millions de documents sont stockés.

Cette offre place La Poste comme un acteur en pointe sur le marché de la digitalisation des flux et de la e-administration (documents administratifs, documents officiels, copies de titres sécurisés, diplômes...), mais aussi comme un partenaire majeur de l'État dans la modernisation de l'action publique et l'accompagnement de tous les Français dans la dématérialisation et la digitalisation de leurs démarches. L'usage offert permet également à Digiposte+ de capter de nouvelles catégories de clients telles que les jeunes ou les CSP+. En développant un carrefour d'usages autour de la gestion de la vie quotidienne, Digiposte+ favorise la récurrence sur le compte client.

La Poste développe également un Espace Numérique de Santé : cette plate-forme de santé sécurisée, gérée par la filiale Docaposte, permet de stocker, consulter et partager les données de santé du patient de façon sécurisée. La solution inclut Digiposte+ Ma santé complétant ainsi l'offre Digiposte+ et permet de recevoir automatiquement les relevés des mutuelles et assurance maladie, de centraliser les contacts de ses professionnels de santé (médecins, assurance maladie, mutuelles, laboratoires...) et d'y associer les documents importants.

L'Espace Numérique de Santé propose également l'application La Poste ESanté. Basée sur un carnet de santé numérique, elle permet au particulier de gérer ses données de santé et de collecter les données issues d'objets connectés en sa possession (thermomètre, pèse-personne connecté...) ou fournis par l'hôpital (spiromètre, tensiomètre...) quels que soient les fabricants. Dans une perspective de mieux-être, de prévention ou encore pour une surveillance médicale spécifique, le patient peut par ailleurs saisir lui-même les informations de santé complémentaires qu'il juge utiles. Cette application permet en outre au patient de mieux comprendre l'évolution de sa santé, et, pour ceux qui le souhaitent, de partager leurs données avec les médecins et les hôpitaux. C'est un lien numérique entre le domicile, le patient, l'hôpital et la médecine de ville, en zone médicale dense aussi bien que dans des déserts médicaux. Cette application « La Poste eSanté » est un élément de réponse très concret à des sujets à forte actualité : l'ambulatoire, le suivi des maladies chroniques, le maintien à domicile des seniors, la consultation à distance ou la prévention.

Pour transposer son rôle d'opérateur universel des échanges dans la sphère numérique, La Poste a développé une offre d'Identité Numérique, qui permet de se connecter à 400 organismes via France Connect ⁽¹⁾. Sur ce marché, 3 niveaux de sécurité sont possibles : faible (un seul facteur d'authentification), substantiel (identité vérifiée et double facteur d'authentification) et forte (équivalent d'une Carte Nationale d'Identité). Le premier niveau est le plus courant (ex : compte AMELI) et le niveau de sécurité fort ne rencontrera que des usages très spécifiques. C'est pourquoi La Poste vise le niveau substantiel qui permettra de dématérialiser un nombre important d'opérations nécessitant une vérification de l'identité. Cette évolution implique des processus de délivrance et d'authentification qui combinent contrôles physiques en face à face et contrôles numériques à double authentification. L'offre est en cours de certification par l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information. La Poste offrira ainsi une amélioration significative de ses offres actuelles et facilitera également un ensemble élargi de démarches en ligne notamment administratives.

La Poste a une très forte légitimité et un avantage naturel porté par son réseau pour déployer de manière massive l'Identité Numérique. 210 000 identités numériques ont jusque-là été créées et le développement prochain des différents usages (commercialisation de la Lettre recommandée tout électronique (LRTE), signature

(1) FranceConnect est un dispositif qui garantit l'identité d'un usager en se reposant sur des comptes certifiés existants.

électronique ou sécurisation d'échanges de documents *via* Digiposte+) offre un potentiel d'accroissement important. Ce service permettra à La Poste de se positionner en leader sur un marché promis à un fort développement : e-santé, *Know Your Customer* ou KYC (banques ou autres opérateurs Télécom, FDJ) et comme partenaire majeur de l'État dans la modernisation de l'action publique.

Offres à destination des entreprises : Docaposte, le spécialiste des solutions sécurisées et dématérialisées

Au 1^{er} janvier 2019, Docapost a changé sa dénomination en Docaposte afin d'affirmer et rendre plus explicite son appartenance au Groupe La Poste.

Fort de ses actifs numériques (technologies, infrastructures et compétences), Docaposte ambitionne de devenir un acteur majeur du marché des plates-formes orchestrant des services numériques et physiques BtoB et BtoC.

Docaposte 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 (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.jedeclear.com) ou des moments clés (solutions de vote en ligne, contrats dématérialisés). Docaposte a fait une acquisition stratégique en juillet 2018 en rachetant la société nantaise Voxaly, ce qui consolide sa place de leader du vote électronique en France ;
- des offres de certification électronique, permettant d'assurer l'identité d'une personne dans une procédure dématérialisée (signature à la réponse d'un appel d'offres par exemple).

Docaposte a en particulier choisi d'investir sur 4 marchés connaissant ou allant vivre de fortes accélérations liées à la digitalisation de leurs flux et de leur organisation : la santé, le service public, la banque/assurance et le Mass Market (PME, TPE et pros).

Parmi les principaux axes de travail, se trouvent :

- la finalisation d'une offre KYC intégrée ;
- la poursuite du développement des offres avec La Banque Postale ;
- la création et le déploiement de partenariats dans le domaine de la e-Santé, notamment celui signé avec ELSAN, groupe leader de l'hospitalisation privée avec 123 établissements de santé (2 millions de patients/an) et l'Institut Raphaël ;
- le déploiement des synergies Maileva/Eukles, spécialiste des solutions de gestion électronique de documents, société acquise par Docaposte pour enrichir son expertise et consolider son positionnement Mass Market.

Sur le marché de la santé, Docaposte porte l'offre eSanté de La Poste au travers de l'Espace Numérique de Santé, plateforme unique avec 3 offres distinctes dont les deux premières s'adressent aux clients particuliers et sont présentées dans la section précédente :

- Digiposte+ Ma santé ;
- l'application « La Poste eSanté » ;
- les applications pour les hôpitaux : développées par Docaposte, elles sont interconnectées à la plate-forme « Espace Numérique de Santé ». Cela permet de développer des services de pré et de posthospitalisation à domicile : par exemple le suivi des patients en chirurgie ambulatoire ou atteints de maladies chroniques. Par ailleurs cela répond aux besoins des Français qui, dans 8 cas sur 10, souhaitent pouvoir rentrer chez eux le plus rapidement possible après une intervention et recevoir des soins postopératoires à domicile.

Enfin l'accès à ce carnet de santé sera réalisé *via* l'Identité Numérique de La Poste d'ores et déjà compatible avec France Connect.

Cette plate-forme est un actif essentiel du rôle de tiers de confiance numérique de La Poste : les données de santé sont traitées dans un « coffre-fort numérique » pour le compte du citoyen-patient-assuré, et lui seul a la possibilité de définir avec qui il souhaite partager ses données. L'ensemble des données de santé est hébergé et traité conformément à la réglementation française HADS (Hébergement Agréé de Données de Santé). Par ailleurs, l'application La Poste eSanté a obtenu, en décembre 2017, le label mHealthQuality, premier label européen de validation de la qualité des applications mobiles de santé délivré par la société française DMD Santé.

Dans le Secteur Public, Docaposte contribue à la transformation numérique de l'État et de ses opérateurs (ex : Code de la route) et à la digitalisation des politiques publiques des collectivités territoriales avec ses filiales Localeo (éditeur de logiciels de Gestion de la Relation Citoyen), Applicam (e-administration et monétique privative), Fast (spécialiste de la dématérialisation des processus au service des collectivités publiques).

En 2018, Docaposte a généré un chiffre d'affaires de 501 millions d'euros (490 millions d'euros en 2017). La part du chiffre d'affaires digital est passée de 47 % à 52 %.

Offres à destination des entreprises : Mediapost Communication, le spécialiste de la Data

Au 1^{er} janvier 2019, une partie des activités de Mediapost Communication a été repositionnée au sein de la branche Services-Courrier-Colis dans son pôle Media Publicité. Les activités de régie, d'hébergement et de data science restent au sein de la branche Numérique, ce qui lui permettra d'élargir l'audience et sa connaissance client en se concentrant sur la constitution d'un patrimoine Data.

5.6.3 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Forte de ses actifs et de ses réalisations, la branche Numérique a pour ambition d'amplifier les actions entreprises pour être l'accompagnant numérique privilégié des Français et le leader de l'évolution des éco-systèmes privés et publics. Cette stratégie se concentre sur trois objectifs de long terme :

- industrialiser les infrastructures numériques ;
- ancrer une relation client totalement renouvelée dans chacune des branches ; et
- créer de nouvelles offres combinant les mondes physiques et numériques.

Les chantiers de moyen terme sont :

- l'évolution du modèle de laposte.fr afin d'offrir une expérience utilisateur multicanal, de se placer comme la référence en matière d'envoi, de commercialiser l'ensemble des services de La Poste mais également de s'ouvrir à des partenaires via une marketplace. Ces objectifs sont portés par deux partis pris forts : accélérer l'usage sur le canal mobile et être aux plus hauts standards du marché. Laposte.fr se veut devenir la brique essentielle de toutes les offres omnicanales (envoi en boîte aux lettres, click and dépôt...) grâce à un service fluide et simple qui permet la conquête régulière de nouveaux clients et la récurrence de connexion ;
- l'installation de l'Espace Numérique de Santé comme la première plate-forme santé BtoBtoC en France. À travers Docaposte, La Poste agit comme acteur majeur de l'éco-système de services innovants proposés aux côtés des start-up et des acteurs de la santé (hôpitaux, mutuelles, laboratoires...) ;
- le déploiement de l'Identité Numérique à l'ensemble des Français pour accompagner :
 - la transformation numérique de l'État et des collectivités territoriales, la réduction de la fracture numérique et le développement des territoires,

- le développement de l'activité de KYC des banques dans le cadre du renforcement de la sécurité des échanges,
- le développement de la sécurisation des usages privés : échanges entre particuliers ;

- l'intégration de Digiposte+ dans les parcours clients du Groupe, en parallèle de la poursuite de l'accroissement du parc utilisateurs et de la fréquence d'usage au-delà des bulletins de salaire. De nouveaux modèles de revenus « orientés BtoBtoC » (démarches avec envoi dématérialisé de justificatifs aux organismes partenaires) ou « BtoC » (offre freemium avec des fonctionnalités avancées) seront également lancés.

Avec deux logiques projets transverses :

- l'augmentation significative du nombre de clients avec un compte La Poste afin de soutenir le développement commercial (politique relationnelle Groupe tous canaux) et porter l'ambition en matière de qualité de la relation client ;
- la poursuite du développement de l'IA au service des projets business du Groupe et de la performance industrielle des process.

En soutien, une politique de croissance externe complète les actions menées :

- en janvier 2018, la société Eukles a été acquise par Docaposte afin de renforcer son offre de gestion électronique de documents et de bénéficier d'un réseau de distribution performant auprès des ETI/PME. La société a connu une performance supérieure aux attentes. Ce développement se poursuivra en 2019 ;
- en juillet 2018, Docaposte a acquis la société Voxaly, un des leaders français du marché du vote à distance. L'association de Docaposte déjà fortement présent sur ce marché avec Voxaly permet de créer un leader incontesté du secteur. Enfin, cette acquisition renforce le positionnement de Docaposte en tant qu'expert de la transition numérique dans les secteurs stratégiques de la banque-assurance, du secteur public, de la santé et du « mass market » (autour de Maileva).

5.7 Immobilier

5.7.1 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.

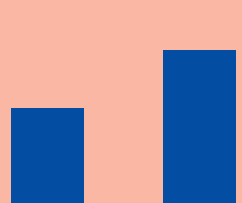
CHIFFRES CLÉS 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES



828 M€ **836 M€**

RÉSULTAT D'EXPLOITATION*



126 M€ **232 M€**

* Résultat d'exploitation du pôle Immobilier après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint.

SURFACE TOTALE EN MILLIERS DE M² (1)

10 547

PARC PATRIMONIAL

2 811

immeubles représentant
3 895 000 M²

PARC LOCATIF

9 172

immeubles représentant
6 652 000 M²

Actualités 2018

- Cession du site après restructuration complète « La Boétie » (ancienne plate-forme de distribution de courrier) d'une surface totale de 11 000 m².
- Gain du projet Quai Bercy à Charenton d'une surface totale de 50 000 m², incluant notamment un hôtel logistique nouvelle génération, des bureaux, des appartements, des commerces etc., en partenariat avec SOGARIS et ICADE.
- Extension du projet de regroupement des collaborateurs au sein des « Villages La Poste » aux directions régionales et nouvelles études en cours à : Dijon, Nancy, Lille, Rouen, Rennes, Toulouse et Montpellier.

5.7.1.1 Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier du Groupe La Poste est l'un des plus grands de France en nombre d'actifs, il présente des caractéristiques hors normes par son ampleur : 11 983 immeubles, représentant 10,5 millions de mètres carrés dont 37 % 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, les plus petits immeubles (bureaux de poste dans des petites communes ou dans les DOM) ont une surface d'environ 50 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.

(1) Ensemble du parc immobilier du Groupe La Poste.

La spécificité de ce parc réside également dans le nombre de personnes franchissant son seuil chaque année : en 2018, 85 % des Français déclaraient s'être rendus au moins une fois dans un bureau de poste pour y effectuer des opérations postales ou bancaires ⁽¹⁾.

Au-delà de ces aspects, le parc immobilier du Groupe représente des enjeux financiers importants tant en termes de niveau de charges de fonctionnement que d'actif immobilisé au bilan du Groupe.

5.7.1.2 Le pôle immobilier

Le pôle immobilier, qui compte plus de 930 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 (79 % 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.

5.7.2 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 copromoteur développeur.

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 10 326 immeubles, soit 6,2 millions de mètres carrés, dont 55 % 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 ;
- 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 55 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.

5.7.2.1 Foncière de Groupe

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

Valorisation du patrimoine

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 27 % la taille du parc patrimonial du Groupe La Poste, et la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 4,3 milliards d'euros de travaux.

En 2018, 324 millions d'euros d'investissements ont été réalisés sur le parc et 259 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signées. Parmi ces cessions figure notamment l'ancienne Plate-forme de Distribution du Courrier rue la Boétie, dont la vente a été signée

(1) Source BVA - baromètre du Réseau 2018.

en juin 2018 après une restructuration complète de l'immeuble. À une tout autre échelle, 4 bureaux de poste et leurs logements, tous situés dans l'Eure en zone rurale ont été cédés à Poste Habitat qui a signé une convention de partenariat avec le ministère de la Culture portant sur la dynamisation des territoires visant à renforcer l'accès de tous à la culture par la mise en place d'un réseau innovant d'espaces associant logement social et espace d'activité.

Parallèlement à ces opérations de cessions, Poste Immo a décidé de lancer une démarche innovante d'appel à projets sur des immeubles n'ayant plus d'usage postal. Un premier appel à projets a ainsi été ouvert début 2018 sur le Palais du Commerce de Rennes en partenariat avec la Ville et la Métropole, invitant le marché à imaginer de nouveaux usages pour cet immeuble qui resterait toutefois dans le giron de Poste Immo. En février 2019, la Ville de Rennes et Poste Immo ont choisi le projet porté par le groupement Frey, associé aux architectes MVRDV/Bertrand Desmoulin, pour moderniser et adapter ce bâtiment aux besoins de demain. Un second appel à projets baptisé « les années 70 » a été lancé en toute fin d'année 2018 sur deux sites à Cergy et Amiens.

Fin 2016, Poste Immo avait procédé à l'acquisition d'un immeuble dénommé Opale, situé à proximité immédiate du nouveau siège du Groupe La Poste, sous la forme d'une vente en l'état futur d'achèvement. L'immeuble, livré à la fin de l'année 2018, développe une surface utile de 17 000 m² environ à usage de bureaux et accueillera dès le mois de juin 2019 des collaborateurs du Groupe La Poste.

Logistique urbaine

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 et de captation des flux de personnes. Ils sont ainsi une cible privilégiée pour implanter des consignes à colis (123 installées depuis 2014).

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.

Sur les 15 projets de logistique urbaine actuellement à l'étude, trois projets se sont concrétisés en 2017 : hôtel logistique urbain (HLU) Bordeaux, Marseille Triangle Saint Charles et Lumin' Toulouse et un en 2018 : Quai Bercy à Charenton. Le HLU de Bordeaux a été livré fin 2017. D'une superficie d'environ 5 000 m², le site, labellisé HQE à la conception, accueille des activités logistiques du Groupe La Poste. De plus, les livraisons effectuées au départ de ce site sont réalisées à l'aide de véhicules à faibles émissions de gaz à effet de serre.

À Marseille, les travaux d'un ancien centre de tri s'achèvent pour une livraison prévue début 2019 du bâtiment, renommé Triangle Saint Charles et reconverti en plateaux tertiaires précommercialisés à la SNCF. Le projet qui vise la reconnaissance BDM (Bâtiments Durables Méditerranéens), une certification HQE Bâtiment tertiaire – axe Gestion durable et le label Effinature, inclut la création d'un espace de logistique urbaine de 2 200 m².

À Toulouse, Poste Immo, regroupé aux côtés de la Semmaris et de la Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées au sein du consortium Lumin'Toulouse, s'est vu attribuer la délégation de service public pour l'exploitation du Marché d'Intérêt National et l'aménagement de la zone logistique du dernier kilomètre de Fondéyre. Grâce à la création d'un ensemble immobilier durable et innovant de 18 700 m², la zone logistique de Fondéyre deviendra ainsi le premier maillon de la chaîne de dernier kilomètre de la Métropole toulousaine. Un concours d'architectes a été organisé fin 2017 qui a permis de sélectionner un projet pour la construction de la plate-forme logistique de Fondéyre. Les bâtiments viseront une labellisation HQE Excellent accompagnée d'une certification énergétique.

Enfin, à la charnière de Paris et de Charenton-le-Pont, le groupement formé par Sogaris, Icade et Poste Immo a remporté avec son projet « symbiose », l'appel à projets lancé dans le cadre du concours « Inventons la Métropole du Grand Paris » sur le site Bercy Charenton. Le projet rebaptisé depuis « Quai Bercy » propose un ensemble mixte de 50 000 m² intégrant un hôtel logistique nouvelle génération de 17 000 m², des bureaux sur 15 000 m², une programmation hôtelière et des appartements à partager (coliving) de 8 000 m², un hôtel d'activités de 5 000 m², 1 000 m² de commerces et d'espace événementiel ainsi qu'un équipement sportif de 4 000 m².

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.

5.7.2.2 Prestataire de services immobiliers

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 :

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

Optimisation des surfaces et des loyers

Poste Immo aide les branches à anticiper leurs besoins immobiliers et à 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 2010, a ainsi permis la baisse de 1 008 000 m² des surfaces mises à bail et génère pour les branches des économies récurrentes annuelles de loyers et de charges. Pour la cinquième année consécutive, le montant des loyers du Groupe a diminué en 2018 de 1,6 % (- 12 % en cinq ans). 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.

Adaptation du Parc

Poste Immo a pour objectif d'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. En 2018, 14 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) ont été transformées en PPDC multiflux ⁽¹⁾. Une PPDC a été prise à bail à Rungis et une plate-forme colis a été livrée à Moissy, tandis que 9 autres projets de plates-formes colis sont lancés.

Poste Immo a accompagné de la même façon la branche Réseau dans le cadre de son schéma directeur qui visait 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 doit générer une baisse des coûts immobiliers pour le Réseau mais aussi une présence consolidée dans les lieux identifiés comme stratégiques. En 2018, 68 millions d'euros de travaux ont été engagés sur le Réseau permettant notamment la rénovation et l'adaptation de 294 bureaux de poste afin de répondre au mieux aux besoins des clients. Une expérimentation a également été menée à Paris et à Lyon pour améliorer les façades des bureaux de poste.

Poste Immo pilote également l'évolution du parc d'immeubles de bureaux afin de l'adapter à l'évolution des organisations, tout en permettant à la fois d'optimiser les surfaces et les synergies interbranches et de travailler sur la qualité de vie au travail. En 2016, Poste Immo avait notamment assuré le volet immobilier du regroupement des sièges des différentes branches et principales filiales du Groupe permettant de réaliser 20 % d'économie sur les loyers et charges en année pleine. En 2017, la démarche a été étendue aux directions régionales : six projets de regroupement (appelés Villages La Poste) des collaborateurs ont ainsi été lancés

à Paris, Strasbourg, Bordeaux, Nantes Marseille et Lyon. Les deux premiers projets ont abouti en 2017, des travaux sont en cours dans les quatre sites suivants. Au cours de l'année 2018, des études ont par ailleurs été menées en vue du lancement d'une troisième vague de regroupements des implantations tertiaires à Dijon, Nancy, Lille, Rouen, Rennes, Toulouse et Montpellier. La démarche mise au service de la performance commerciale et économique et de la transformation du Groupe, vise à promouvoir un mode de gouvernance plus collaboratif entre les équipes de direction des branches décentralisées en territoire dans les grandes métropoles régionales.

Property Management

Poste Immo assure la gestion de parc (*property management*), incluant la facturation des loyers et des charges (Poste Immo pilote plus de 20 000 baux) ainsi que 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 2018, 1 167 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 5.7.3), Poste Immo a mis en place une démarche de gestion durable appelée « Démarche Bail Vert » sur les immeubles les plus consommateurs de son parc. Cette démarche a pour but d'améliorer la qualité environnementale des bâtiments et réduire les charges d'exploitation grâce à une utilisation et une gestion durable de ceux-ci. Elle est mise en œuvre par le biais de la sensibilisation des occupants aux éco-gestes, l'optimisation des équipements de l'immeuble et à une programmation de travaux embarquant systématiquement la performance énergétique. La « Démarche Bail Vert » est déployée sur les 95 sites patrimoniaux concernés par l'annexe environnementale (baux des locaux à usage de bureaux ou de commerces de plus de 2 000 m²) ainsi que sur les 137 bâtiments engagés à travers la Charte tertiaire. Depuis 2016, l'application de la Démarche Bail Vert a été élargie aux sites ayant plus de 2 000 m² à usage tertiaire ou commercial.

Nouveaux services

En 2016, Poste Immo a confirmé son ambition de développer de nouveaux services en entrant au capital de Startway, société proposant des espaces de coworking. 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 coworking 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,

(1) Besançon, Charleville, Fondettes, Le Havre, la Seyne, Angers, Woippy, Périgny, Bois-Guillaume, Argentan, Vannes, Chambéry, Valenciennes et Roubaix.

renforcer immédiatement des savoir-faire et compétences... L'offre de coworking 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 éco-systèmes urbains et ruraux. Fin 2018, StartWay compte déjà 20 implantations dans toute la France dont 5 dans des anciens sites postaux à Bordeaux, Paris, Dijon et Poitiers.

Fort de son expérience acquise sur le parc du Groupe La Poste au service des branches, Poste Immo développe depuis 2015 une offre de services immobiliers dédiée aux collectivités territoriales et aux entreprises. En 2018, des offres packagées ont été créées dans le domaine de la transition énergétique et de l'accessibilité. En 2018, le chiffre d'affaires des services délivrés par Poste Immo est de 2,8 millions d'euros.

5.7.2.3 Promoteur, copromoteur et développeur

Cette activité de copromotion 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.

Les opérations de développement patrimonial répondent à une logique d'investissement par la foncière sur des actifs ayant vocation à demeurer dans le parc. Les opérations de promotion ou copromotion concernent quant à elles des actifs ayant vocation à sortir du parc.

Développement

L'année 2018 a été marquée par le lancement d'une grande opération à Nantes de regroupement des collaborateurs du Groupe La Poste sur 2 sites contre 5 auparavant. Un de ces sites accueillera les 1 000 collaborateurs de la direction des systèmes d'information. Les ambitions de ce projet nommé « maison de l'innovation » sont de développer de nouveaux modes de travail, d'atteindre un haut niveau de performance environnementale (certifications et labels recherchés, structure bois, panneaux photovoltaïques...) et de s'intégrer dans le tissu local en proposant des programmes et services aux riverains.

À Lyon Gerland, un autre projet de regroupement des entités opérationnelles régionales de la branche Courrier et Réseau va conduire à une opération de démolition reconstruction d'un immeuble tertiaire. Les travaux doivent démarrer en 2019 pour une livraison prévisionnelle en 2021.

Les chantiers de la poste du Louvre, de Marseille Colbert, ou encore du Musée d'entreprise du Groupe La Poste se poursuivent avec des livraisons qui s'échelonneront entre 2019 et 2020.

Promotion et copromotion

Les travaux de restructuration ou de construction d'ensembles immobiliers à Paris 14^e et Marseille (immeubles de logement), Lyon et Rennes (immeubles de bureaux), en vue de leur revente, se sont poursuivis en 2018.

La société Arkadéa, coentreprise de promotion immobilière créée en 2017 par Icade et Poste Immo pour réaliser des opérations de logements sur tout le territoire, travaille sur 6 programmes immobiliers à Lyon, Nîmes, Colombes, Clapiers, Rungis et Juvisy. Natural Square, le premier programme lancé sur le terrain d'un ancien centre financier de La Banque Postale à Lyon, est en travaux après une phase de précommercialisation. La livraison des 275 logements est prévue pour fin 2020.

Globalement, la programmation de logements sociaux sur les différents projets immobiliers portés par Poste Immo ou Arkadéa est étudiée prioritairement en coopération étroite avec Poste Habitat qui regroupe les quatre bailleurs sociaux Toit et Joie, Poste Habitat Rhône-Alpes, Poste Habitat Provence et La Rurale de l'Eure. Depuis dix ans, plus de 40 projets de réhabilitation/transformation ont permis la création de près de 800 logements sociaux pour Poste Habitat.

En 2018, un concours d'architecte a été organisé sur l'immeuble Magenta situé dans le X^e arrondissement de Paris. Le bâtiment qui accueillait un bureau de poste, un centre de tri et des logements va faire l'objet d'une restructuration complète pour accueillir en 2021 des logements, un bureau de poste, un espace de coworking, un espace de logistique urbaine et des parkings.

Enfin, la consultation promoteur lancée sur l'emblématique hôtel des postes de Strasbourg a permis de sélectionner Bouygues Immobilier sur la base d'un programme de 100 logements (dont 38 sociaux), une Résidence Services Seniors, un bureau de poste, un restaurant, un immeuble tertiaire ainsi que des parkings souterrains. La livraison est prévue en 2021.

5.7.3 ENJEUX EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

5.7.3.1 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 engagé, 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. Neuf opérations patrimoniales avec une ou plusieurs certifications environnementales (dont trois en certification exploitation) s'inscrivent dans cet engagement, ce qui représente environ 154 000 m², soit 3,6 % de la surface du parc patrimonial.

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 cinq ans, la performance énergétique de ces sites patrimoniaux a été améliorée de 17 %.

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.

En 2018, Poste Immo a été lauréat du concours CUBE 2020 pour la 3^e année consécutive avec 12 % d'économies en moyenne sur les 40 bâtiments participants soit environ 500 000 euros économisés en 2017.

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.

En 2018, des indicateurs ont été mis en place pour mesurer l'atteinte des objectifs de la politique « Immobilier Responsable » 2015-2020 de Poste Immo autour de deux piliers :

- Énergie et Carbone
 - rechercher un label ou une certification dans les meilleurs niveaux possible (ou équivalents aux 15 % les plus efficaces) pour toute construction neuve,

- rechercher un label ou une certification pour toute rénovation globale ;
- Ressources naturelles
 - appliquer systématiquement la politique prévention et gestion des déchets de chantier,
 - favoriser la biodiversité dans nos bâtiments.

5.7.3.2 Promouvoir une approche globale et une utilisation durable des ressources naturelles

Poste Immo dispose de 45 installations photovoltaïques, mises en service sur ses immeubles dans le cadre d'un partenariat. Leur production annuelle consolidée équivaut à la consommation électrique annuelle d'environ 1 000 foyers.

En 2018, une nouvelle centrale de 800 kWc a été construite en ombrière sur le parking de la PIC du Languedoc, et 10 nouveaux projets pilotes sont initiés pour tester l'autoconsommation ⁽¹⁾ d'électricité.

Poste Immo a confié à la société ROZO ⁽²⁾ 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.

Poste Immo s'est également associé avec la Caisse des Dépôts et Egis pour créer une société commune, SOBRE, qui permet de répondre aux enjeux du Groupe en matière de transition énergétique et de proposer cette offre à l'externe. SOBRE propose, aux professionnels de l'immobilier, des solutions concrètes pour le pilotage et la baisse des consommations d'énergie. À fin 2018, la solution a été déployée sur 176 bâtiments du Groupe La Poste.

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

En 2016, Poste Immo a été précurseur dans la mise en place de sa politique de déchets de chantier. Le taux de valorisation visé est 10 % supérieur à l'objectif réglementaire visé pour 2020 (85 % des déchets inertes et 80 % des déchets non dangereux).

(1) Autoconsommation : production locale sur site et consommation par les usages du site ou du voisinage.

(2) Société de conseil en performance énergétique qui a pour vocation de promouvoir, grâce aux certificats d'économies d'énergie (CEE), les actions d'économies d'énergie dans tous les secteurs.

Elle a étendu l'obligation réglementaire (diagnostic déchets obligatoire lors de la déconstruction de bâtiments de plus de 1 000 m³) à tous ses chantiers (démolition, construction, réhabilitation, rénovation, réaménagement, etc.).

En 2018 deux expérimentations ont été menées sur le réemploi des matériaux de construction.

Pour engager une démarche de contribution à la préservation de la biodiversité, Poste Immo a mis en place son premier refuge LPO⁽³⁾ sur le site de Rennes Colombier en 2018.

Enfin, depuis octobre 2018 Poste Immo teste une chaudière fonctionnant aux huiles alimentaires usagées recyclées sur un site de Marseille. Ces huiles sont, entre autres, collectées dans les restaurants du Groupe.

5.7.4 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Poste Immo doit, d'une part, continuer à accompagner les branches dans les nouveaux défis (qualité de service, réduction des coûts, évolution des réseaux, nouveaux marchés) et, d'autre part, trouver des relais de croissance externes, en s'appuyant sur ses filiales (dans les domaines de la promotion immobilière, du coworking, et du management de l'énergie), en proposant des prestations de conseil, 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 : 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 : améliorer le parc et 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 : 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 vise à 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.

(3) LPO : Ligue de protection des oiseaux.

5.8 Réglementation

Le Groupe La Poste est un grand Groupe multimétier, constitué de la maison mère La Poste SA et de ses différentes filiales, opérant dans des domaines d'activité très variés, notamment autour de la logistique (prestations de traitement, tri, transport et livraison de courrier, colis et autres types d'envois), de services de banque, d'assurance et de gestion d'actifs, des télécommunications, ou encore de la gestion de l'information à travers l'offre d'un large éventail de solutions numériques. Sans oublier les activités de distribution multicanale (physique et virtuelle), la gestion du parc immobilier du Groupe en appui à ses activités opérationnelles ou encore, du fait de développements plus récents, les services à la personne avec la gamme grandissante de services de proximité délivrés par les facteurs (cf. sections précédentes).

Au-delà du droit commun, certaines des activités de La Poste sont régies par des réglementations spécifiques (la législation de l'Union européenne applicable aux services postaux, qui a été transposée en droit français, la réglementation applicable aux transporteurs et commissionnaires de marchandises, la réglementation applicable au secteur bancaire ou encore la réglementation applicable aux télécommunications – cf. section 5.8.1) et relèvent par ailleurs d'un ensemble de dispositions spécifiques en raison des missions de service public dont elle a la charge (cf. section 5.8.2).

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.

5.8.1 RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE AUX 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) historiques du Groupe ;
- les activités liées à l'express (transport express de colis), via les filiales de GeoPost ;
- les activités bancaires, via sa filiale La Banque Postale ;
- les activités de télécommunications, et principalement de téléphonie mobile depuis 2011, via 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 définit 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 a adapté le cadre de régulation au 1^{er} janvier 2011.

5.8.1.1 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 a été 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 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 5.8.2.1).

La Commission européenne a publié le 18 novembre 2015 son sixième 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 une préoccupation de la Commission européenne pour le marché transfrontière des colis. Ainsi, et afin d'accroître le e-commerce entre les États membres et de favoriser l'inclusion numérique, la Commission a publié, le 25 mai 2016, une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires. Le règlement adopté a été publié au Journal officiel de l'Union européenne le 2 mai 2018 ⁽¹⁾. Il instaure notamment une surveillance de ce marché en plein essor. En effet, le texte donne de nouvelles compétences aux autorités nationales.

(1) Règlement (UE) 2018/644 du Parlement européen et du Conseil du 18 avril 2018 relatif aux services de livraison transfrontière de colis.

L'Arcep sera chargée de la collecte d'informations sur le marché du colis auprès de tous les prestataires de livraison de colis, et de l'évaluation des tarifs des colis des opérateurs de service universel. À ce titre, le règlement d'exécution ⁽¹⁾ établissant les formulaires destinés à la présentation d'informations par les prestataires de services de livraison de colis en vertu de règlement colis a été adopté le 20 septembre 2018. Des lignes directrices ⁽²⁾ établissant une méthodologie d'évaluation de ces tarifs de colis transfrontières des opérateurs de service universel ont été publiées le 13 décembre 2018. Le Groupe La Poste fournira les données correspondantes à l'Arcep dès 2019 dans le cadre de la mise en application de ce règlement.

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.

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 5.8.2.1 et suivantes).

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 ;

(1) Règlement d'exécution (UE) 2018/1263 de la Commission du 20 septembre 2018 établissant les formulaires destinés à la présentation d'informations par les prestataires de services de livraison de colis en vertu du règlement (UE) 2018/644 du Parlement européen et du Conseil.

(2) COM (2018) 838 final – Communication de la Commission concernant les lignes directrices aux autorités réglementaires nationales relatives à la transparence et à l'évaluation des tarifs de livraison transfrontière de colis conformément au règlement (UE) 2018/644 et au règlement d'exécution (UE) 2018/1263 de la Commission.

- 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.

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. 3-1 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, à sa demande, 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.

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.

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.

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 l'accès aux moyens indispensables) 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.

Le pouvoir de sanction de l'Arcep, dans les secteurs des postes et des communications électroniques, a été modifié par l'ordonnance du 12 mars 2014. Les modalités d'application de cette nouvelle procédure de sanction ont également été précisées par :

- un décret n° 2014-867 du 1^{er} août 2014 relatif à la procédure de sanction de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes ;
- le règlement intérieur de l'Arcep.

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, dite « formation de règlement des différends, de poursuite et d'instruction » composée des quatre membres du collège qui ne font pas partie de la formation de jugement, dont le Président de l'Autorité, adopte les décisions en matière de mise en demeure, d'instruction et de règlement des différends et d'enquête, et qu'une formation dite « restreinte » composée des trois membres du collège les plus récemment nommés 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.

Le prestataire du service universel ne peut être condamné qu'à une sanction pécuniaire.

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 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.

En outre, l'Arcep a lancé, le 17 octobre 2017, une plate-forme de signalement qui permet aux particuliers, entreprises et collectivités de l'alerter de dysfonctionnements rencontrés dans leurs relations avec les opérateurs fixes, mobiles, internet et postaux. Il ne s'agit cependant pas d'un outil de saisine formelle de l'Autorité au sens de l'article L. 112-8 du Code des relations entre le public et l'administration. Les données recueillies dans cet espace de signalement sont utilisées par l'Arcep à des fins de quantification des dysfonctionnements.

5.8.1.2 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.

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 (dont les dispositions sont désormais incorporées dans le Code des transports) 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 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.

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.

5.8.1.3 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, et Autorité des marchés financiers (AMF).

Union bancaire et supervision des banques

Le mécanisme de résolution unique (MRU) et le mécanisme de surveillance unique (MSU) sont les deux piliers de l'union bancaire européenne. Celle-ci, née en réaction à la crise financière de 2008, a pour objectif de rendre l'activité bancaire en Europe plus transparente, plus unifiée et plus sûre.

- Le mécanisme de surveillance unique (MSU) est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, 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, avec le concours des autorités nationales, 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.

- Le mécanisme de résolution unique (MRU), opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2016, a 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 2018, une exigence additionnelle de CET1 de 1,75 % au 1^{er} janvier 2019, 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, est de 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. Au 1^{er} juillet 2019, son niveau passera de 0 % à 0,25 % conformément à la décision du 1^{er} juillet 2018 (confirmée le 23 janvier 2019),
 - 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 0,25 % pour 2019,
- le ratio de levier : depuis le 1^{er} janvier 2015, ce ratio fait l'objet d'une phase d'observation et de calibrage par l'Autorité bancaire européenne (EBA) et pourrait devenir un ratio au titre du Pilier I à l'entrée en vigueur du règlement modifiant le règlement (UE) 575/2013 (CRR) courant 2019. 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 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, *Bank Recovery and Resolution Directive*, 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.

(1) Liquidity Coverage Ratio.

(2) Net Stable Funding Ratio.

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).

Évolution du cadre réglementaire

En décembre 2018, le Conseil de l'Union européenne a donné son accord de principe sur le résultat des discussions entre la Présidence, le Parlement et la Commission sur le « package » bancaire. Il s'agit des quatre directives (CRR2, CRD5, BRRD2, SRMR2⁽¹⁾) dont l'objectif est la mise en conformité des exigences prudentielles bancaires avec les normes prudentielles du Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (BCBS) et du Conseil de stabilité financière (FSB) sur le ratio de levier (dont l'exemption par nature des expositions liées à l'épargne centralisée et non plus sur autorisation), les grands risques, l'exigence de financement stable (NSFR) et l'exigence minimale en termes de capacité totale d'absorption des pertes (TLAC). L'ensemble de ces mesures seront applicables au 1^{er} janvier 2021, sauf pour les éléments sur la résolution applicable dès l'entrée en vigueur des textes.

5.8.1.4 Les activités de télécommunications

Le Groupe La Poste exerce des activités sur le marché des télécommunications, principalement en matière de téléphonie mobile, *via* La Poste Telecom (détenue conjointement avec SFR).

Le 14 octobre 2010, La Poste Telecom s'est en effet déclarée en tant qu'opérateur auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (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.

5.8.2 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 quatre missions de service public confiées à La Poste sont assurées dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Elles répondent à un besoin social et concourent au développement équilibré du territoire mais ne sont pas figées : elles se doivent d'évoluer en fonction des attentes des usagers et de la Société en application du principe d'adaptabilité du service public.

Les engagements de La Poste et de l'État sont définis dans un contrat d'entreprise pluriannuel : pour la période 2018-2022, le contrat d'entreprise, approuvé par le Conseil d'administration du

(1) Règlement modifiant le « Single Resolution Mechanism Regulation » qui est le texte complétant la directive « BRRD » sur la résolution pour les banques de l'Union bancaire.

Groupe du 19 décembre 2017, a été signé par l'ensemble des parties prenantes le 16 janvier 2018.

Pour chacune des missions, les implications concrètes du contrat en vigueur sont les suivantes :

- mission de service universel :

Le contrat d'entreprise renforce le dispositif de suivi de la qualité de service, *via* de nouveaux indicateurs, le suivi de la satisfaction des usagers en plus de la seule performance de l'outil industriel. Cette évolution a pour objectif de fournir un dispositif de qualité de service rénové qui reflète mieux les attentes des clients vis-à-vis du service universel et qui a été entériné par l'arrêté du 12 septembre relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2018, 2019 et 2020 (cf. section 5.8.2.1).

Il est également prévu d'enrichir l'offre : au regard des nouvelles attentes des usagers, La Poste s'engage à enrichir son offre en proposant une option de suivi de tout courrier égrené, effectif depuis le 1^{er} mars 2018. De même, afin de soutenir les petits e-commerçants dans leur développement à l'international, La Poste, a intégré à cette même date, dans le catalogue du service universel l'option de suivi sur l'offre Paquet international entreprise et la lettre Prioritaire internationale ;

- mission d'aménagement du territoire :

Le nouveau contrat d'entreprise reprend les principales dispositions du contrat de présence postale 2017-2019 qui ont permis, *via* un réseau de 17 000 points de contact, de favoriser le maintien de la présence postale en milieu rural, dans les quartiers en politique de la ville et dans les DOM, de pérenniser les partenariats (agences postales et relais poste) et de développer de nouvelles formes de mutualisation (maisons de services au public et facteur guichetier en bureaux de poste). Par ailleurs, le contrat de présence postale 2017-2019 confère aux Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) davantage de marges de manœuvre (elles peuvent mener des expérimentations, notamment de nouvelles solutions de mutualisations de services) et d'autonomie dans la gestion de leurs ressources. Il renforce par ailleurs l'accessibilité numérique, en y allouant au moins 15 % de l'enveloppe globale départementale, à savoir 75 millions d'euros sur trois ans, soit 30 millions d'euros de plus que dans le précédent contrat (cf. section 5.8.2.2).

Pour cette mission, La Poste bénéficie grâce à un abattement de fiscalités locales (dans la limite de 95 % du montant normallement acquitté) de ressources allouées par l'État. Le 6 avril 2018, la Commission européenne a annoncé que l'abattement fiscal accordé à La Poste pour assurer le maintien d'une forte densité de présence postale en France, qui pourrait s'élever à 900 millions d'euros environ pour la période du contrat d'entreprise 2018-2022, est conforme aux règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État ;

- mission de transport et de distribution de la presse :

Une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a fixé le niveau des augmentations tarifaires pour les années 2016 à 2020. Les tarifs des prestations effectuées dans le cadre du service public du transport postal de la presse supporteront sur cette période une revalorisation annuelle, avant prise en compte de l'inflation, de 0 % pour les quotidiens à faible ressource de

publicité (QFRP), de 1 % pour les publications d'information politique et générale (PIPG) et de 3 % pour les autres familles de presse. Le montant de la compensation accordée par l'État à La Poste est quant à lui précisé dans le contrat d'entreprise jusqu'à 2020 (cf. section 5.8.2.3).

Dans une décision du 24 janvier 2019, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur la compensation de la mission de service public relative au transport et à la distribution de la presse versée par l'État à La Poste pour la période 2018-2022 ⁽¹⁾ ;

- mission d'accessibilité bancaire :

La Poste continuera d'assurer cette mission *via* La Banque Postale, au travers du Livret A qui permet notamment de favoriser la bancarisation et l'épargne des clients en situation de fragilité financière. Cette mission fait également l'objet d'une convention signée entre La Banque Postale et l'État. Une nouvelle convention, signée le 18 décembre 2017, définissant le cadre d'exercice à compter du 1^{er} janvier 2015 a fait l'objet d'échanges avec la Commission européenne dans le cadre de la procédure de notification de la compensation versée à La Banque Postale au titre du Service d'intérêt économique général (SIEG) d'accessibilité bancaire du Livret A. Les modalités financières de la compensation pour la période 2015-2020 sont prévues par l'arrêté du 4 décembre 2017 portant modification de l'arrêté du 26 février 2015 pris en application de l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier. Le 24 octobre 2017, la compensation a été déclarée conforme aux règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat d'entreprise 2013-2017, La Poste avait pris pour la première fois des engagements citoyens volontaires, illustrant la contribution active de l'entreprise à la mise en œuvre de politiques d'intérêt général et à l'accompagnement des développements de la société. Elle a renouvelé ces engagements dans le cadre du contrat d'entreprise 2018-2022, en s'engageant à soutenir le développement de la société numérique, à développer des services de proximité (à la personne, aux territoires, aux personnes morales...) et des services bancaires pour les plus fragiles, ainsi qu'à agir en faveur du développement durable et responsable (social, sociétal, environnemental).

Le Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise, présidé par le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, s'est réuni pour la cinquième année consécutive le 30 novembre 2018, en présence du Président-Directeur Général et de dirigeants du Groupe La Poste et des parties prenantes telles que les organisations syndicales, les associations de consommateurs, le régulateur du secteur postal. Lors de cette 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.

Dans ce contexte, le Comité a évoqué la mise en œuvre du projet de création d'un grand pôle financier public au service des territoires autour de la Caisse des Dépôts (CDC) et de La Poste, rendue possible par le projet de loi PACTE. Les contours de ce pôle financier public ont été présentés au Comité.

Celui-ci a constaté les premières réalisations du contrat d'entreprise 2018-2022, conformément aux engagements des signataires. Les fondements de la mission d'accessibilité bancaire

(1) http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/case_details.cfm?proc_code=3_SA_48883

et l'importance des besoins spécifiques qu'elle satisfait ont fait l'objet d'un examen particulier.

Les missions de service public dont La Poste a la charge sont développées successivement dans les points suivants.

5.8.2.1 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.

Le cadre législatif et réglementaire

La notion de service universel postal a été définie par la directive postale 97/67/CE de 1997. La directive 2008/6/CE du 20 février 2008 modifiant la directive 97/67/CE n'a pas apporté de modifications substantielles de la définition du service universel au niveau européen.

Garantie pour tout citoyen européen d'obtenir un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des prix abordables, le service universel postal implique :

- la distribution au domicile de toute personne physique ou morale ;
- des collectes et distributions cinq fois par semaine au minimum ;
- l'accessibilité des points de contact et des boîtes aux lettres, la densité des points de contact et d'accès devant tenir compte des besoins des utilisateurs ;
- 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 ».

La loi du 9 février 2010 confirme les principes encadrant le service universel et n'a modifié ni sa définition, ni son champ d'application. Elle précise que « les prix sont orientés sur les coûts et incitent à une prestation efficace, tout en tenant compte des caractéristiques des marchés sur lesquels ils s'appliquent ».

En outre, le décret n° 2007-29 du 5 janvier 2007 relatif au service universel et aux droits et obligations de La Poste, modifié par le décret du 20 septembre 2012 relatif au fonds de compensation du service universel postal, a confirmé et précisé le choix du législateur tant du point de vue des caractéristiques du service universel (offre, accessibilité, levée et distribution, qualité de service, etc.) que des droits et obligations qui incombent à La Poste en sa qualité de prestataire du service universel (catalogue, comptabilité analytique, information tarifaire, suivi de l'accomplissement des missions, etc.).

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.

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, un bilan du service universel qu'elle a offert et en transmet une copie au ministre chargé des postes.

Les caractéristiques du service universel

Le législateur a défini de manière large le service universel postal en France, dont le périmètre est précisé par le décret n° 2007-29 du 5 janvier 2007 (codifié aux articles R. 1 et suivants du CPCE) : le service universel postal comprend en France *a minima* l'offre de services d'envois postaux nationaux et transfrontières d'envois postaux suivants :

- envois de correspondances jusqu'à 2 kg :
 - égrenés prioritaires et non prioritaires,
 - en nombre ;
- colis postaux offerts au public à l'unité jusqu'à 20 kg, en envoi ordinaire ou recommandé ;
- journaux et périodiques ;
- catalogues et autres imprimés ;

- envois recommandés ;
- valeur déclarée ;
- réexpédition ;
- cécogrammes.

Les services de levée et de distribution relevant du service universel postal sont assurés tous les jours ouvrables (six jours par semaine), sauf circonstances exceptionnelles, soit davantage que les cinq jours prévus *a minima* par la directive. Le service de distribution des prestations relevant du service universel est effectué, dans des installations appropriées, au domicile de chaque personne physique ou morale.

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.

L'accessibilité au titre service universel

En matière d'accessibilité aux services postaux au titre du service universel, l'article R. 1-1 du CPCE prévoit 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 ⁽¹⁾.

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 2018 La Poste a fait évoluer la gamme « Publissimo », offre de service universel d'envois postaux de journaux et périodiques. Celle-ci a été enrichie avec un nouveau service de distribution en J+2 en lien avec la demande client.

Conformément aux engagements proposés par La Poste pour le contrat d'entreprise 2018-2022 et dans la poursuite de sa stratégie de montée en gamme, La Poste a modifié son catalogue du service universel au 1^{er} mars 2018. Cette modification enrichit l'offre de services proposée aux clients qui peuvent adapter au plus juste leur achat en fonction de leur besoin. Ainsi, La Poste propose une option de suivi sur les envois égrenés ordinaires domestiques et intègre au

sein du service universel l'option existante de suivi adossable aux envois ordinaires égrenés internationaux dédiés aux entreprises (Lettre internationale entreprises et Petit Paquet International entreprises) et Export suivi.

Parallèlement, La Poste a supprimé son offre de « Sac M » permettant à un client d'envoyer à une seule et même adresse un sac de plis homogènes pour un poids compris entre 2 et 25 kg en niveau de service « économique », offre qui ne répondait plus aux besoins des clients tant par ses caractéristiques que par son positionnement tarifaire.

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.

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 : l'évolution annuelle moyenne des tarifs du service universel a été fixée au niveau de l'inflation majoré de 3,5 % 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 courrier de grande ampleur. Par ailleurs, le 19 septembre 2017, l'Arcep a précisé, suite à la consultation publique qu'elle a menée du 26 juin au 26 juillet 2017, les nouvelles règles de comptabilisation des coûts fixes de distribution postale (décision n° 2017-1100) et a modifié en conséquence la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 relative à la programmation pluriannuelle des tarifs du service universel pour la période 2015-2018. Cette modification, tempérée par l'activation des clauses d'ajustement à l'inflation et au volume, porte à 5 % en 2018 le plafond tarifaire relatif au service universel postal.

Par ailleurs, à l'issue de travaux engagés au 1^{er} semestre 2017 et de la consultation publique qu'elle a menée du 26 septembre au 18 octobre, l'Arcep a adopté la décision n° 2017-1252 en date du 26 octobre 2017 relative aux caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel postal sur la période 2019-2022. Cette décision plafonne à 5 % en termes nominaux la hausse annuelle moyenne des tarifs sur le périmètre du service universel postal, contrairement au dispositif en vigueur pour la période 2015-2018, qui permettait une modulation des hausses sur la période.

L'exécution du service universel postal s'inscrit dans un contexte fortement évolutif, notamment avec les changements d'usages, liés au développement continu du numérique, qui se traduit par une baisse structurelle des volumes du courrier.

(1) En complément de ses obligations de service universel, l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005, précise que La Poste contribue, au moyen de son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire national. Au titre de cette mission complémentaire, La Poste est soumise à des règles d'accessibilité plus contraignantes : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de 5 km et de plus de 20 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 ».

Dans ce contexte de profonde mutation de l'environnement dans lequel opère La Poste, ce plafond tarifaire 2019-2022 permet, sur la base des adaptations de charges prévues par La Poste, d'assurer le maintien de l'équilibre financier du service universel. Il acte un partage des efforts entre l'entreprise et les consommateurs.

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 12 septembre 2018 relatif aux objectifs de qualité de service pour 2018, 2019 et 2020). Ces objectifs annuels, ayant trait à la rapidité et la fiabilité avec lesquelles sont assurées les prestations, portent notamment sur les services suivants :

	Objectifs 2018	Objectifs 2019	Objectifs 2020
Lettre prioritaire			
Taux de distribution en J+1	85 %	85 %	85 %
Lettre verte			
Taux de distribution en J+2	94 %	94 %	94 %
Lettre recommandée			
Taux de distribution en J+2	95 %	95 %	95 %
Délais excessifs pour les produits courrier égrené			
Lettre prioritaire, Lettre verte, Lettre recommandée au-delà de J+4	<1 %	<1 %	<1 %
Colis du SU			
Taux de distribution en J+2	91 %	91 %	91,5 %
Délais excessifs (distribution au-delà de J+4)	<1,5 %	<1,5 %	<1,5 %
Contrats de réexpédition			
Taux de mise en œuvre des contrats de réexpédition dans les délais demandés par les clients	95 %	95 %	95 %

S'ajoutent à ces objectifs fixés dans l'arrêté ministériel, les objectifs de qualité de service définis au niveau communautaire concernant le courrier transfrontière import (85 % en J+3 et 97 % en J+5).

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 par la publication annuelle du Tableau de bord du service universel.

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 12 septembre 2018 fixe à son annexe 2 un indicateur de qualité comme devant figurer dans le tableau de bord du service universel.

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'usager 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 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

Les dispositions du Code des postes issues des lois du 20 mai 2005 et du 9 février 2010 prévoient que l'opérateur en charge du service universel, peut, s'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations, demander l'activation d'un fonds de compensation, alimenté par l'ensemble des opérateurs postaux titulaires d'une autorisation (y compris le prestataire du service universel lui-même), au prorata du nombre d'envois postaux acheminés dans le champ du service universel (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 serait redevable si ce fonds était activé.

La Poste, opérateur en charge du service universel, n'envisage pas à ce jour de demander l'activation de ce fonds dont le rendement serait très faible : le service universel ne fait donc actuellement l'objet d'aucune compensation.

En cas d'activation du fonds, 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.

5.8.2.2 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, consistant à contribuer, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire en complément de ses obligations de service universel postal.

Cette mission s'ajoute donc aux obligations de service universel postal, dont La Poste est le prestataire désigné, et répond à une ambition élevée de présence postale sur le territoire, y compris dans les zones où les points de contact ne pourraient rester ouverts au regard de seuls critères économiques (zones rurales ou de montagne, départements d'outre-mer, quartiers prioritaires de la politique de la ville).

Cadre légal et réglementaire

Pour remplir les obligations de couverture postale territoriale qui lui incombent, La Poste doit déployer un réseau de points de contact respectant deux règles d'accessibilité cumulatives :

- une règle d'accessibilité au titre du service universel postal (voir ci-dessus section 5.8.2.1) ; et,
- une règle d'accessibilité complémentaire au titre de sa contribution à l'aménagement du territoire, fixée 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 20 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 assurer cette mission tout en accompagnant les évolutions des territoires et les nouvelles attentes des populations, dont les

usages et les styles de vie changent (notamment sous l'effet du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité), La Poste adapte en continu son organisation et son réseau en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. La Poste a ainsi progressivement construit et dimensionné un réseau de points de contact constitué de différentes formes de présence postale :

- d'une part, de bureaux de poste gérés en propre qui, sur chaque territoire, permettent l'accès à l'intégralité de l'offre commerciale aux particuliers ;
- et, d'autre part, de points de contact gérés en partenariat, consistant à confier la prestation des services les plus usuels à :
 - des collectivités territoriales (communes ou communautés – il s'agit alors d'agences postales communales et intercommunales),
 - ou des tiers privés (commerçants) – il s'agit alors d'un La Poste Relais.

Ces partenariats permettent d'améliorer l'accès aux services postaux grâce à la plus grande amplitude de leurs horaires d'ouverture.

Le développement de points mutualisés est au cœur de la politique d'évolution de la présence postale, dans un contexte de baisse continue de l'activité et de la fréquentation des bureaux de poste. Au niveau national, le réseau de La Poste comporte ainsi 17 238 points de contact (bureaux de poste, agences postales, La Poste Relais) répartis dans 14 131 communes. 52,2 % 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 2018, 94 départements de France métropolitaine ainsi que l'ensemble des départements d'outre-mer 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).

Gouvernance

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 :

- dans chaque département, une Commission départementale de présence postale territoriale (CDPPT) 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 dans le département. Elle détermine, notamment, l'utilisation de l'enveloppe départementale du fonds de péréquation et examine également les recours éventuels des maires sur l'évolution de la présence postale. Chaque CDPPT est composée d'élus représentant les communes, les départements et les régions, d'un représentant du préfet et de La Poste ;

- 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, avec un rôle d'évaluation, de prospective et de promotion des solutions innovantes.

L'Observatoire compte 28 membres nommés pour la durée du contrat de présence postale territoriale, dont six représentants de l'État, six représentants de l'AMF, six représentants de La Poste, six membres de la CSNP, deux conseillers régionaux des CDPPT et deux conseillers départementaux des CDPPT.

La mission d'aménagement du territoire fait l'objet d'un contrat pluriannuel de présence postale territoriale conclu entre l'État, La Poste, et l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité. Fort d'un bilan très positif des trois premiers contrats, le quatrième contrat de présence postale territoriale a été signé le 11 janvier 2017 pour la période 2017-2019.

Il intègre les évolutions des usages et des technologies dans ses priorités : adaptation de la présence postale aux besoins diversifiés des territoires et des populations dans les différents départements métropolitains et d'outre-mer, mutualisation des services (dans la lignée des maisons de services au public (MSAP) et des facteurs guichetiers en bureaux de poste, consacrés par le contrat précédent), amélioration de l'accessibilité numérique, actions innovantes, accompagnement des publics les plus fragiles, meilleure information sur l'ouverture des points de contacts.

Il contient en effet des éléments favorisant une vision innovante de l'aménagement du territoire : *a minima* 15 % des crédits alloués à chaque Commission départementale de présence postale (CDPPT) doivent servir à l'amélioration de l'accès aux services numériques (matériel et formation des postiers), ce qui représente 75 millions d'euros (2017-2019), soit 30 millions d'euros de plus par rapport au précédent contrat. Par ailleurs, chaque CDPPT dispose d'une part de 5 % de son enveloppe dédiée à des expérimentations en lien avec l'aménagement du territoire, et se voit confier un rôle renforcé pour lui permettre à la fois de disposer de davantage d'autonomie dans la répartition des ressources qui lui sont allouées et un rôle de veille et de coordination plus important.

Financement

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 n° 2011-849 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 évalué que le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire était de 203 millions d'euros pour l'année 2017 (décision n° 2018-1136 du 20 septembre 2018).

(1) Source : Insee 2018, définition Urbain/Rural Insee 2010.

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis le 6 décembre 2018 un avis favorable ⁽¹⁾ sur le projet de rapport remis par l'Arcep et destiné au Gouvernement et au Parlement sur le coût net en 2017 de cette mission.

Pour compenser le surcoût, La Poste bénéficie d'une compensation allouée par l'État via un allègement de fiscalité locale, dans la limite de 95 % du montant normalement acquitté. Ces abattements s'appliquent sur les bases de taxes foncières et sur les bases des contributions économiques territoriales (cotisation foncière des entreprises et cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) dues par La Poste.

Pour la période 2017-2019, le montant prévisionnel de cet abattement, inscrit dans le contrat de présence postale territoriale 2017-2019, est de 174 millions d'euros par an, soit un montant total de 522 millions d'euros sur trois ans, intégrant une partie du financement des 500 maisons de services au public (MSAP) accueillies dans les bureaux de poste. Ce montant est affecté à un Fonds postal national de péréquation territoriale dont La Poste assure la gestion comptable et financière dans un compte spécifique.

Le 6 avril 2018, la Commission européenne a conclu que l'abattement fiscal accordé à La Poste pour assurer le maintien d'une forte densité de présence postale en France, qui pourrait s'élever à 900 millions d'euros environ pour la période du contrat d'entreprise 2018-2022, est conforme aux règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État.

5.8.2.3 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.

En facilitant le transport et la distribution de la presse écrite via des tarifs postaux privilégiés accordés aux éditeurs de presse, La Poste contribue à la libre communication des idées et des opinions et à la préservation du pluralisme. La Poste assure sa mission toute l'année sur l'ensemble du territoire national, notamment dans les zones rurales et peu denses, dans des conditions qui garantissent l'égalité de traitement des abonnés.

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 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.

Le montant de la compensation accordée par l'État à La Poste a quant à lui été établi jusqu'à 2020 et est inscrit dans le contrat d'entreprise 2018-2022.

Offres relevant du service public

À partir du 1^{er} novembre 2018, La Poste a enrichi le catalogue des prestations offertes au titre de la mission de transport et de distribution de la presse en proposant un nouveau niveau de préparation, le dépôt en « liasses à trier PIC ». Cette offre s'inscrit dans la continuité des recommandations formulées en 2015 par l'Arcep dans son avis n° 2015-0831 au Gouvernement sur les coûts de la presse. Elle est destinée aux services de distribution non urgents (J+4) et économiques (J+7) de la généralité des publications bénéficiant de l'agrément CPPAP (hors PIPG et QFRP). Elle répond principalement aux besoins de publications dont la diffusion est trop faible ou insuffisamment concentrée pour bénéficier des réductions de tarifs prévues pour des préparations fines en « liasses directes facteur » ou en « liasses directes code postal ». Elle présente une opportunité d'optimisation pour la quasi-totalité des titres ayant recours aux offres de service J+4 et J+7.

Cette nouvelle offre est issue de travaux commerciaux et industriels engagés avec les éditeurs de presse pour adapter l'offre postale et rechercher des leviers d'économie susceptibles d'abaisser les tarifs postaux. En s'appuyant sur les capacités de tri machine des plates-formes industrielles Courrier (PIC), la nouvelle organisation industrielle proposée permet d'optimiser le traitement des flux de presse et de proposer des tarifs 2,5 % moins chers par rapport à l'offre « liasses à trier département non mécanisables ».

Cette offre a été homologuée le 30 octobre 2018 par le ministère de l'Économie et des Finances ⁽²⁾ après l'avis n°2018-1205 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes en date du 1^{er} octobre 2018.

À partir du 1^{er} janvier 2019 La Poste a choisi de rationaliser son offre en réservant les tarifs « liasses à trier département mécanisables » et « liasses à trier toute France mécanisables » aux envois de presse réalisés avec un service urgent J/J+1 ou J+2. Les éditeurs qui utilisaient les services non urgents (J+4) et économiques (J+7) de ces offres pourront se tourner vers la nouvelle offre « liasses à trier PIC », qui présente de nombreux avantages. Moins exigeante en termes de présentation, de confection et de conditionnement des plis, elle permet aux éditeurs de conserver une tarification attractive.

(1) Avis n° 2018-03 du 6 décembre 2018.

(2) Arrêté du 30 octobre 2018 homologuant les tarifs de la nouvelle offre de La Poste « liasse à trier PIC », dans le cadre des prestations offertes à la presse au titre du service public du transport et de la distribution de la presse. BO Administration centrale n° 2018/12 du 5 décembre 2018.

Cette évolution du catalogue a été homologuée en même temps que les tarifs 2019 des offres de la mission de transport et de distribution de la presse par le ministère de l'Économie et des Finances par l'arrêté signé le 12 décembre 2018 après l'avis n°2018-1395 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes en date du 15 novembre 2018.

Financement

Le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, avec le ministre des Finances et des Comptes publics ainsi que la ministre de la Culture et de la Communication, ont demandé, le 19 juin 2015, à l'Arcep, un avis sur la comptabilité réglementaire de La Poste appliquée à son offre de transport et de distribution de 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.

Ce déficit a perduré en 2015 et en 2016, pour s'établir cette dernière année à 485 millions d'euros avant compensation de l'État (376 millions d'euros de chiffres d'affaires pour 861 millions d'euros de charges attribuables). La compensation versée (119 millions d'euros en 2016) reste encore largement inférieure à ce déficit.

Les derniers arbitrages gouvernementaux de décembre 2017, entérinés dans le contrat d'entreprise 2018-2022, 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, 111,5 millions d'euros en 2018, 103,8 millions d'euros en 2019 et 95,9 millions d'euros en 2020.

Le 24 janvier 2019, la Commission européenne a estimé que la compensation accordée par la France à La Poste, d'un montant maximal de 518,8 millions d'euros sur cinq ans (2018-2022), n'excédait pas le coût net occasionné par l'exécution des obligations de service public et était conforme aux règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État.

5.8.2.4 La mission d'accessibilité bancaire

Cadre de la mission

Le législateur a confié à La Poste une mission générale d'accessibilité bancaire ⁽¹⁾ qui prévoit que : « 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 mission d'accessibilité bancaire a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction,

d'un même produit d'épargne « de base », afin de favoriser la bancarisation et l'épargne et de compléter les autres dispositifs légaux en place tel que le droit au compte et l'offre spécifique dédiée aux clients en situation de fragilité financière.

La Poste assure cette mission via La Banque Postale (LBP), sa filiale établissement de crédit ⁽³⁾, au travers du Livret A et selon des conditions spécifiques.

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 La Banque Postale 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 ».

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.

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 une convention conclue entre l'État et La Banque Postale couvrant actuellement la période 2015-2020. La Banque Postale a ainsi l'obligation :

- 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 ;
- d'effectuer gratuitement les opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces à partir de 1,50 euro (contre 10 euros dans les autres réseaux) ;
- 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 ;
- 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, soit :
 - les virements de 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.

(1) Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications.

(2) Article L. 518-25 du Code monétaire et financier.

(3) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Banque Postale est également 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 mandataire) 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 mandataire) ;
- mise à disposition d'une carte de retrait utilisable dans les DAB/GAB de La Banque Postale.

Ces obligations spécifiques font que La Banque Postale gère les Livrets A d'une part importante de la population la plus modeste : elles se traduisent concrètement par l'obligation pour La Banque Postale de gérer au quotidien un très grand nombre d'opérations de retrait et de dépôt de très faible montant, ce qui entraîne des coûts de gestion directs et d'importants coûts indirects, liés notamment au fait qu'une partie significative de ces opérations est réalisée au guichet. Ces opérations se concentrent notamment sur des livrets disposant d'un faible encours et sur certains territoires urbains et ruraux.

Ainsi, à fin décembre 2018, près de 51 % des Livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit environ 7,7 millions de livrets, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui ne totalisent que 0,3 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant plus de 48 % des opérations (de retrait et versement) effectuées sur le livret A.

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 ».

Au titre de la collecte du Livret A, La Banque Postale perçoit ainsi une rémunération composée de deux éléments indépendants des variations du taux de rémunération du Livret A pour les épargnants :

- un commissionnement à l'encours, commun à l'ensemble des banques et actuellement de 0,3 % des encours, en contrepartie de la centralisation opérée au profit des « fonds d'épargne » gérés par la Caisse des Dépôts ; et
- une rémunération complémentaire, spécifique à La Banque Postale, au titre de sa mission d'accessibilité bancaire. Le montant de cette compensation est fixé par arrêté, en application de l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.

Cette compensation est fixée pour la période 2015-2020 par l'arrêté du 4 décembre 2017 venu modifier l'arrêté du 26 février 2015 pris en application de l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier. Les montants sont les suivants :

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montant (en millions d'euros)	235	355	340	320	300	280

Conformément à la réglementation européenne, la mission d'accessibilité bancaire n'est que partiellement compensée et, malgré des gains de productivité réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, la rémunération spécifique ne couvre pas intégralement les coûts de la mission d'accessibilité bancaire de La Banque Postale qui connaît un déficit constant.

Le 24 octobre 2017, la Commission a estimé que la compensation accordée par la France à La Banque Postale, d'un montant de 1,83 milliard d'euros sur six ans (2015-2020), n'excédait pas le coût net occasionné par l'exécution des obligations de service public et était conforme aux règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État.

5.9 Responsabilité sociale et environnementale

5.9.1 LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

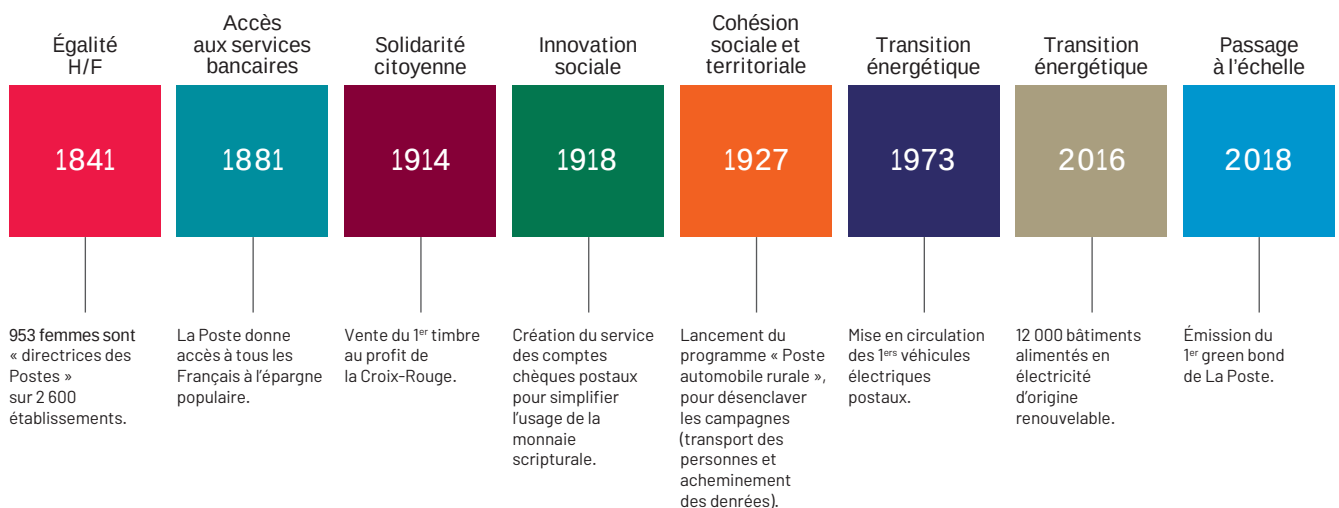
5.9.1.1 Fruit de l'histoire du Groupe La Poste et reflet de son ADN

Depuis plus de 500 ans, le Groupe La Poste accompagne les évolutions de la société pour permettre à tous, partout et tous les jours, de bénéficier du progrès social et de l'innovation technologique. Il est depuis toujours au service de toutes les

parties prenantes de la société française : particuliers, entreprises, associations, collectivités territoriales.

Pionnière dans de nombreux domaines, La Poste a de longue date intégré la dimension d'engagement sociétal au cœur de ses activités. Ainsi, La Poste offrait un accès aux services bancaires dès 1881, mettait en place un financement collaboratif au profit de la Croix-Rouge en 1914 dans le contexte de conflit mondialisé, et développait sa première flotte électrique dès 1973, à l'occasion du premier choc pétrolier majeur.

L'engagement sociétal dans l'histoire de La Poste



Par ailleurs, les quatre missions de service public qui lui ont été confiées par l'État ancrent 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. section 5.8.2) – sont pleinement intégrées aux activités et à la stratégie du Groupe.

Poursuivant sa trajectoire au service de la société française, le Groupe La Poste met actuellement en œuvre une stratégie de développement portée par les vagues de croissance qui traversent la société française. Certaines de ces tendances la concernent directement : l'explosion du e-commerce (x3,5 entre 2014 et 2021), la montée en puissance de la logistique urbaine (x2,3 en

10 ans), la modernisation de l'action publique (objectif de 100 % des services publics digitalisés d'ici 2022), le besoin de tiers de confiance pour protéger les données et la vie privée (entrée en vigueur du règlement européen sur la protection des données en mai 2018), l'émergence de la *Silver* économie (avec 1 million de Français de plus de 90 ans en 2024), l'impérieuse nécessité d'opérer une transition énergétique globale et le renforcement constant des réglementations bancaires.

Toutes ces tendances, porteuses d'opportunités de croissance, sont directement connectées à des enjeux sociétaux que le Groupe a identifiés depuis plusieurs années déjà comme majeurs pour lui-même ou pour sa capacité à jouer un rôle transformant.

5.9.1.2 Vecteur de développement et de transformation du Groupe et de la société

L'écoute des parties prenantes et l'identification des enjeux majeurs pour Le Groupe La Poste ont permis de déterminer ses quatre domaines d'actions prioritaires, et de définir les politiques afférentes :

- La politique de gouvernance : le Groupe s'attache à établir une gouvernance robuste et éthique, faisant preuve de transparence dans ses pratiques et ouverte au dialogue. Les instances du Groupe portent ainsi la dynamique stratégique et veillent à préserver l'intérêt de toutes ses parties prenantes.
- La politique sociale : La stratégie de conquête du Groupe s'appuie sur la richesse et la diversité des postiers, qui en sont les acteurs et qui incarnent au quotidien l'engagement de leur entreprise. Ils doivent par conséquent être les premiers bénéficiaires du changement : la politique sociale de La Poste est un des leviers essentiels de sa transformation.
- L'engagement au service du client : Le Groupe La Poste a la volonté de simplifier la vie des clients : partout dans les territoires, les postiers apportent proximité humaine, support et conseil à tous les publics. Ils sont donc les premiers à témoigner de l'évolution des usages de consommation. Aussi, ces changements impliquent une réflexion approfondie sur les réponses nécessaires aux nouvelles attentes. Pour cela, la qualité de la relation entre les collaborateurs et les clients est analysée toujours plus finement, afin de concevoir des produits et services pertinents pour chacun.

- La politique d'engagement sociétal : Les trois axes de la politique d'engagement sociétal sont les domaines de transformations sociétales pour lesquels Le Groupe La Poste porte le plus grand potentiel de création de valeur :

- la cohésion sociale et territoriale (cf. section 5.9.3) : il s'agit pour le Groupe d'optimiser ses modes de présence et de services dans les territoires, en concertation avec les élus, de s'engager avec les acteurs locaux dans des initiatives de proximité et de dynamiser les territoires et l'ensemble de leurs habitants, des plus entrepreneurs aux plus fragiles ;
- l'avènement d'un numérique éthique et responsable (voir détail au 5.9.4) : il s'agit pour le Groupe d'aider ses clients à s'approprier les nouveaux outils numériques et d'en faire un levier d'inclusion sociale ;
- les transitions écologiques (voir détail au 5.9.5) : il s'agit pour le Groupe de modifier ses outils, ses processus et ses comportements afin de consommer mieux et moins d'énergie et de ressources pour réduire ses impacts environnementaux (GES, polluants atmosphériques, pollution sonore, congestion des villes, etc.).

Pour les déployer, le Groupe s'appuie sur les savoir-faire qu'il a développés pour lui-même dans sa recherche historique d'exemplarité pour ses activités.

Le schéma ci-dessous présente pour chaque axe de la politique d'engagement sociétal les enjeux sociétaux auxquels il répond et les produits et services que Le Groupe La Poste développe en ce sens.



Trois niveaux d'engagement permettent au Groupe de mettre en place une dynamique de progrès :

- conformité, c'est-à-dire appliquer les réglementations et anticiper celles à venir ;
- exemplarité, c'est-à-dire être exemplaire dans le développement et l'application de pratiques vertueuses pour se positionner parmi les acteurs référents du domaine ;
- entraîner le changement, c'est-à-dire fédérer les acteurs de l'écosystème pour construire une société plus durable et solidaire.

L'ambition du Groupe La Poste, première entreprise de services de proximité humaine, est de contribuer à la création de produits et services utiles pour tous et conformes aux valeurs du Groupe. À travers ces offres, le Groupe a la volonté de simplifier la vie de tous, tout en renforçant les liens entre les citoyens. Pour répondre aux besoins des populations et en tant que partenaire naturel des collectivités, La Poste propose des solutions dans de multiples champs de compétences, allant des relations aux citoyens, des services de proximité, en matière de qualité de vie, de transition énergétique et enfin, de transformation interne des collectivités.

5.9.1.3 Une démarche adossée au cadre de référence international et reconnue par les agences de notation extrafinancière

Depuis 2003, le Groupe La Poste est signataire du Pacte mondial des Nations unies et publie à ce titre une communication annuelle sur ses progrès au niveau *advanced*⁽¹⁾. Depuis 2016, la contribution du Groupe aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis en 2016 par l'ONU⁽²⁾ est intégrée dans cette publication.

Le Groupe publie un rapport de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), dans lequel il rend compte de ses principaux engagements. Ce rapport suit la dernière version des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI standard).

Le Groupe intègre, dans son Document de référence et son rapport de gestion, les informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de son activité, en conformité avec les obligations de la loi Grenelle 2 ainsi que la déclaration de performance extrafinancière exigée par le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières (cf. annexe 1).

Depuis 2009, le Groupe fait vérifier ses indicateurs extrafinanciers par un organisme tiers indépendant (cf. annexe 1). Il étend progressivement le périmètre de l'ensemble des indicateurs publiés visant le périmètre Groupe.

Des dernières révisions des notations extrafinancières, il ressort une amélioration de l'ensemble des notations du Groupe.

En 2018, EcoVadis positionne La Poste au niveau Gold avec un score global de 78 (+ 5 points par rapport à la dernière notation).

Depuis janvier 2019, Le Groupe La Poste fait désormais partie des 126 entreprises leaders en matière de performance environnementale. 22 entreprises françaises seulement sont notées A par le CDP sur un total d'environ 7 000 entreprises cotées au niveau mondial par cet organisme indépendant de référence. 1^{re} du secteur « Transport Services », La Poste est le seul opérateur postal au monde noté A.

Pour rappel, parmi les autres notations :

- Vigeo a attribué à La Poste la note 72 (sur une échelle de 100 points), la plaçant au premier rang des entreprises du secteur logistique et transports ;
- Oekom a positionné La Poste sur le niveau C+ prime, lui conférant ainsi la première place de son secteur ;
- Sustainalytics lui a attribué une note de 74, et la mention « leader », permettant à La Poste de prendre la 4^e place sur un panel de 162 entreprises du secteur.

5.9.1.4 Une politique nourrie du dialogue avec les parties prenantes

Un dialogue rénové

En 2018, Le Groupe La Poste a souhaité réinterroger les parties prenantes avec lesquelles il entretient un dialogue structuré. En s'inspirant de la norme ISO 26000 et du référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI), le Groupe a identifié six catégories et dix-neuf sous-catégories de parties prenantes concernées par ses activités. Avec pour objectif la mise à jour de la matrice de matérialité des enjeux RSE du Groupe, des travaux de mise à plat des modalités de dialogue ont été menés, pour chaque catégorie de parties prenantes :

- redéfinition de la pondération relative des parties prenantes ;
- état des lieux des niveaux existants de dialogue avec les parties prenantes ;
- définition des modalités de consultation de chaque sous-catégorie.

La mise à jour de la matrice de matérialité est prévue pour l'année 2019.

(1) La communication annuelle sur les progrès concernant la mise en œuvre des dix 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 définis en 2016 en matière de développement.

Les attentes des parties prenantes

Le tableau ci-après résume les principales attentes exprimées par les parties prenantes :

Types de parties prenantes directes	Principales attentes identifiées
État français	● Respect des engagements avec l'État (conformité réglementaire et obligation de service public) ● Satisfaction client et adaptation aux attentes des consommateurs
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
Clients et associations de consommateurs	● Être écouté, considéré, obtenir une réponse personnalisée avec une prise en charge à la première demande et bénéficier d'un suivi en temps réel de la demande ● Disposer d'une offre innovante et adaptée aux différents besoins ● Protection et confidentialité des données ● Accessibilité aux services de manière simple, rapide et intuitive
Collaborateurs et leurs représentants	● Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail) ● Participation aux évolutions de l'entreprise et aux actions RSE ● Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels
Élus locaux, collectivités	● Présence forte sur leur territoire y compris dans les quartiers sensibles. Implication dans les projets locaux en faveur du développement durable (plan climat, Schéma régional climat air énergie - SRCAE, politique de la ville, développement rural) ● Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables ● Appui à la mise en œuvre de l'action publique
Fournisseurs et sous-traitants	● Collaboration économique sur le long terme avec des solutions <i>ad hoc</i> pour pouvoir proposer des innovations ● Respect des engagements contractuels et des délais de paiement ● Conditions d'accès aux marchés équitables, critères de choix de la part du Groupe La Poste ne regardant pas que le prix mais également les critères RSE
Les autres entreprises et groupes	● Échanges de pratiques, d'outils, prise de position ou engagement communs ● Respect des règles de concurrence loyale
Partenaires associatifs (ONG ou autres associations)	● Transparence des pratiques et de la communication ● Contribution du Groupe au progrès du développement durable et aux actions de solidarité nationale et locale
Organisations multiparties 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

5.9.1.5 Une politique qui contribue aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU

La politique RSE du Groupe La Poste s'ancre dans la conviction que la réussite d'une entreprise passe par la conjugaison de la performance opérationnelle et de la performance sociétale. Le travail collectif des pays adhérents à l'ONU, qui a abouti à la publication des Objectifs de Développement Durable (ODD), constitue une définition commune de cette performance sociétale.

Le Groupe s'emploie à apporter sa contribution sur 14 des 17 objectifs définis dans le cadre de l'agenda 2030 : 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 et 17.



5.9.1.6 Une politique centrée sur les enjeux significatifs

Le Groupe La Poste a défini 20 domaines d'action prioritaires, au regard des référentiels ISO 26000 et GRI, et des attentes des parties prenantes afin de conduire une analyse de matérialité initiée en 2014, et mise à jour en 2016.

Domaines d'action prioritaires du Groupe La Poste en matière de responsabilité sociétale

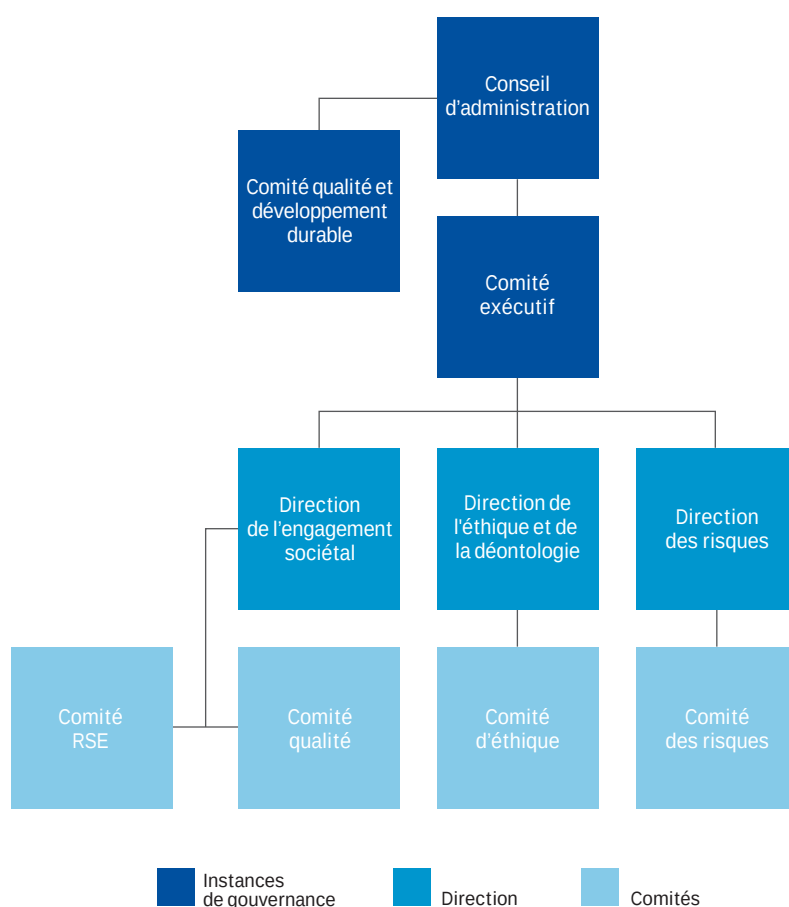
Communautés/ cohésion sociale et territoriale	Environnement/ transitions écologiques	Numérique responsable et éthique	Clients/ satisfaction client	Social/RH	Gouvernance
Aménagement du territoire (ODD 11)	Énergies (ODD 7 et 9)	Sûreté des biens, des personnes et des données (ODD 3 et 12)	Offre responsable (ODD 12)	Développement professionnel (ODD 8)	Éthique des affaires (ODD16)
Inclusion sociale/ solidarité (ODD 1, 4 et 10)	Climat (ODD 13)	Adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation / Numérique inclusif (ODD 12)	Relation client responsable (ODD 12)	Conditions d'emploi, sécurité et santé au travail (ODD 3 et 8)	Organisation de la prise de décision
Développement économique local (ODD 8)	Qualité de l'air et des milieux de vie (ODD 15)	Utilisation responsable des données / Numérique éthique (ODD 12)		QVT et relations sociales (ODD 8)	Transparence de la décision
Achats responsables (ODD 8)	Économie circulaire et gestion des ressources (ODD 12 et 15)			Droits humains et management de la diversité (ODD 5 et 8)	

5.9.2 LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE RSE DU GROUPE

La gouvernance de la responsabilité sociétale du Groupe passe par l'engagement sur des valeurs partagées, la mise en place d'une organisation dédiée, le respect des principes de l'éthique des affaires et de déontologie relatifs aux activités du Groupe et un dispositif de mesure et de pilotage permettant de s'assurer de la réalité des progrès.

5.9.2.1 L'organisation de la gouvernance RSE

La gouvernance RSE, installée dans le Groupe depuis plus de 13 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.



Au plus haut niveau, le Comité qualité et développement durable (CQDD), émanation du Conseil d'administration, examine les orientations stratégiques et suit les réalisations. Le Conseil d'administration examine trois fois par an les travaux du CQDD. Le Comité se concentre en particulier sur les domaines suivants :

- l'étude de la satisfaction des clients du Groupe La Poste ;
- l'analyse de la qualité des services fournis aux clients du Groupe La Poste ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de services fournis aux clients du Groupe La Poste ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise.

Le secrétaire général du Groupe est le référent RSE pour le Comité exécutif. Il communique chaque année au Comité exécutif un rapport d'avancement sur le déploiement de la politique RSE dans le Groupe.

En soutien des branches, et en collaboration avec elles dans le cadre du Comité RSE, la direction de l'engagement sociétal (DES) définit et propose la politique du Groupe au Comex qui la valide. Cette démarche est réalisée avec les branches, les filiales de premier niveau et les principales directions fonctionnelles. Le Comité RSE examine également les engagements pris par chaque branche et direction du Groupe, assure leur cohérence et examine l'évaluation de la performance du Groupe.

Le Comité qualité et développement durable (CQDD) examine les orientations stratégiques proposées par la DES et suit la réalisation des politiques RSE mises en œuvre.

Le Comité d'éthique présidé par le secrétaire général du Groupe a pour rôle de piloter la démarche éthique du Groupe. Il rassemble le Déontologue Groupe et son réseau de correspondants dans les filiales de premier niveau, la DRH du Groupe et la responsable de l'engagement sociétal. Outre le réseau de déontologues, des référents anticorruption et concurrence ont été nommés aux niveaux opérationnels.

En matière d'expertise et de compétences opérationnelles, le Groupe dispose d'une quarantaine de professionnels de la RSE répartis entre la tête de Groupe, les branches et les filiales de premier niveau. Ces professionnels déploient la politique définie, en s'appuyant sur un réseau de correspondants qu'ils forment et animent.

5.9.2.2 Le dispositif de mobilisation des postiers dans la politique de responsabilité sociétale

La mobilisation des postiers s'appuie sur plusieurs leviers :

- l'intégration d'objectifs RSE dans les critères d'évaluation de la performance et les rémunérations, avec notamment :
 - l'intégration d'un critère RSE dans l'intéressement à La Poste et à La Banque Postale,
 - l'objectivation des membres du Comité exécutif et des cadres dirigeants sur un indicateur composite intégrant les diverses notations extrafinancières,
 - 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 indicateurs pèse pour un tiers dans l'attribution de la part variable individuelle de la rémunération. Par ailleurs, des objectifs RSE autres que la qualité de vie au travail sont fixés aux managers dès que leur fonction s'y prête ;
- la formation :
 - les branches mettent en place des sensibilisations spécifiques à la RSE,

- l'Institut du management (organisme de formation des managers interne au Groupe) propose un e-learning intégrant la politique RSE du Groupe et une formation sur la création de valeur,
- tout cadre supérieur nouvellement nommé est sensibilisé à la RSE et à la diversité sur une journée. Le contenu de ces formations est remis à jour chaque année ;
- l'implication RSE dans la pratique professionnelle de chaque collaborateur, avec notamment :
 - l'incitation à l'engagement par la mise en valeur de bonnes pratiques internes ou externes et la célébration des trophées, labels ou certifications obtenues,
 - l'innovation collaborative, pratiquée dans le Groupe depuis 20 ans à tous les niveaux de structure,
 - une information régulière par les divers canaux de communication interne et la mise à disposition d'outils facilitant leur mise en œuvre quotidienne.

5.9.2.3 Le dispositif éthique et déontologie

Depuis 2011, la direction éthique et déontologie est rattachée au secrétaire général du Groupe, membre du Comité exécutif.

Le dispositif éthique est adossé à un ensemble de référentiels :

- le référentiel de déontologie du Groupe, annexé au règlement intérieur. Il précise l'ensemble des règles de conduite individuelles et collectives à suivre. Ce référentiel a été décliné par La Banque Postale et le Réseau et il est traduit et adapté par GeoPost en anglais et en espagnol ;
- la Charte de la représentation d'intérêts ;
- le guide éthique de l'élu collaborateur et de son manager ;
- le code de conduite anticorruption oriente les collaborateurs dans des situations potentiellement à risque ;
- la politique et le mode d'emploi « Cadeaux et invitations », dans lesquels sont détaillés les principes à adopter en matière de corruption ou de paiement de facilitation.

En 2018, les documents-cadres en matière d'éthique et de déontologie ont été refondus en un seul document intitulé « Code éthique et anticorruption », pour plus de lisibilité. La prestation de serment a également été complétée pour tenir compte de l'extension de l'inviolabilité des correspondances aux données personnelles électroniques, en conformité avec les réglementations européennes. Par ailleurs, les principes liés au devoir de vigilance ont été intégrés dans la Charte des achats responsables et éthiques du Groupe et dans la lettre d'engagement des déontologues pour la mise en place du dispositif de prévention de la corruption et de la gestion des alertes. Enfin, une Charte éthique des prescripteurs est en cours de déploiement par la direction des achats Groupe depuis octobre 2018.

5.9.2.4 Lutte contre la corruption

Cf. la déclaration de performance extrafinancière du Groupe La Poste en annexe 1.

5.9.2.5 Un système d'alerte

Un système d'alerte est en place depuis 2011 et permet le questionnement sur l'éthique et les remontées de faits contraires aux préconisations du référentiel de déontologie ou du Code anticorruption. Ce système d'alerte permet d'adresser des e-mails sécurisés directement au déontologue du Groupe ou aux déontologues de branche ou de filiale. Une adresse mail spécifique aux parties prenantes (les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants) est disponible depuis novembre 2018.

Des travaux sont en cours pour sécuriser plus encore le dispositif. En conformité avec les obligations légales imposées par le règlement général pour la protection des données (RGPD), les lois Sapin II et Potier, le Groupe envisage la voie d'un système « full web », accessible 24/24 h, 7/7 j, pour les collaborateurs, les fournisseurs et les sous-traitants.

Un Comité des alertes permet de traiter les signalements les plus complexes. Il rassemble pour cela les experts des différentes filières concernées.

5.9.2.6 Respect des règles de concurrence

Le Groupe La Poste dispose d'un programme de conformité concurrence qui couvre pratiquement la totalité des activités du Groupe en France, à savoir le siège du Groupe et les branches

d'activités « Services-Courrier-Colis », « Numérique », « Réseau », et « GeoPost » ainsi que leurs principales filiales. Des actions de conformité concurrence sont également mises en place par les autres filiales du Groupe (notamment La Banque Postale, Poste Immo et Véhiposte).

Le programme de conformité concurrence a été renforcé en 2015 puis en 2017 ; il comprend l'ensemble des mesures détaillées ci-dessous :

- Le Groupe La Poste, à travers son Président-Directeur Général, son secrétaire général et ses Directeurs généraux adjoints, a réaffirmé formellement son engagement de respect des règles de la concurrence auprès de l'Autorité de la concurrence ;
- la gouvernance du programme est assurée par La Poste Solutions Juridiques, le Comité d'audit du Conseil d'administration, le Comité exécutif, le Comité des risques du Groupe ;
- Le Groupe La Poste a également sensibilisé ses collaborateurs aux enjeux liés au respect du droit de la concurrence grâce à la diffusion de documentations (référentiel concurrence mis à jour en 2017 et code de conduite concurrence) et à l'animation de formations ;
- un programme de conformité concurrence est inclus dans le dispositif de contrôle interne ;
- un audit interne a été mené début 2018 afin d'évaluer la maturité du déploiement du programme ;
- un rapport annuel reportant les actions du Groupe La Poste dans le cadre de son programme de conformité concurrence est envoyé à l'Autorité de la concurrence.

À fin 2018, ce programme est totalement déployé. Le Groupe s'attachera à le maintenir au cours des années à venir pour se protéger efficacement et protéger ses collaborateurs des risques en matière de droit de la concurrence.

5.9.3 LA COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE

La Poste est, du fait de son histoire et de ses missions de service public, un partenaire privilégié des territoires. Si les modalités de sa présence sont appelées à évoluer avec le temps, le principe même de cette présence demeure, lui, intangible. Il suppose un contact étroit avec les acteurs économiques, une connaissance fine des dynamiques territoriales et une attention particulière à l'évolution des besoins des citoyens, des plus fragiles aux plus entreprenants.

La concertation avec les élus, qui s'inscrit dans le cadre d'un contrat tripartite avec l'État et l'Association des maires de France (AMF), est réalisée dans le cadre des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) ; ce dialogue permanent avec les élus, où La Poste est force de proposition, et le caractère triennal de cette convention garantissent une réponse permanente aux évolutions des besoins.

5.9.3.1 Objectifs clés et résultats à date

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2018
Aménagement du territoire	- Atteindre 90 % de la population à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste - Accroître les formes de présence postale - Déployer 500 Maisons de Services au Public	95,7 % de la population 17 238 points de contact ⁽¹⁾ 503 MSAP (504 en 2017, 392 en 2016)
Achats responsables	Développer les achats auprès de l'économie sociale et solidaire (ESS) Objectif : 20 millions d'euros par an en 2020 (insertion + secteur adapté et protégé)	14,3 M€ d'achats auprès du secteur de l'insertion et du secteur adapté et protégé
Adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation	Répondre par de nouvelles offres de services aux grands enjeux sociétaux (vieillesse de la population, isolement et inégalités territoriales)	- CA des Nouveaux Services : 115 M€ (83,5 M€ en 2017) 835 324 épreuves théoriques du permis de conduire passées à La Poste (768 604 en 2017)

5.9.3.2 Les actions en cours

Conformité

Le Groupe met en œuvre les engagements du contrat d'entreprise en termes d'aménagement du territoire au titre de ses missions de service public (cf. section 5.8).

Grâce à ses différentes formes de présence postale en milieu urbain et rural, La Poste développe, conformément à sa mission d'aménagement du territoire, un réseau de proximité, contribuant ainsi à la vitalité du lien social et au dynamisme de la vie locale (cf. section 5.5).

Cette présence est complétée par le réseau de facteurs, présents 6 jours sur 7 au domicile de tous les habitants et auprès des entreprises à qui ils proposent des services grâce à leur outil numérique mobile Facteo, et par le site internet www.laposte.fr qui permet d'accéder en permanence et en tout point du territoire à la plupart des offres du Groupe.

La Poste est en outre active dans la vie des territoires, grâce notamment aux délégations régionales du Groupe qui portent, en lien avec les directions opérationnelles, les relations avec l'environnement institutionnel et socio-économique. Des postiers sont ainsi présents dans de nombreuses associations d'entreprises investies dans l'action territoriale (Clubs FACE, antennes régionales de « Les Entreprises Pour La Cité », associations d'entreprises engagées dans le développement durable, etc.) et dans les Chambres de commerce et d'industrie : 29 représentants du Groupe sont membres élus des CCI territoriales et 8 sont élus en CCI régionales.

Exemplarité

Les achats effectués par le Groupe représentent près de 100 000 emplois sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultra-marin. Par ailleurs, en soutien au développement économique des territoires, Le Groupe La Poste développe une politique d'achats responsables en proximité, qui inclut notamment le développement

des achats aux TPE/PME (80 % des fournisseurs du Groupe) et auprès des entreprises du secteur adapté et protégé et du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) (7,6 millions d'euros d'achats en 2018).

La Poste est particulièrement impliquée dans une politique globale de soutien à l'insertion et à l'emploi des jeunes. En tant qu'employeur, La Poste s'est dotée d'objectifs ambitieux de 4 000 alternants par an entre 2016 et 2018. Elle a largement dépassé ces objectifs puisqu'elle a recruté 5 800 alternants en 2016, 7 000 en 2017 et 4 902 en 2018, chiffres qui en font l'un des premiers recruteurs d'alternants en France. L'alternance représente un tiers des recrutements de La Poste. Près de 60 % des CDI sont recrutés parmi les moins de 30 ans, selon l'accord Génération (soit au moins 3 000 recrutements de jeunes en CDI entre 2016 et 2018).

En outre, dans un contexte de montée des fragilités financières (3,6 millions de clients bancaires en situation de fragilité financière recensés fin 2017 selon l'Observatoire de l'inclusion bancaire dont 1,6 million est client de La Banque Postale), La Banque Postale, du fait de son engagement social et ses valeurs de banque citoyenne, est particulièrement attentive à la clientèle vulnérable. Cette attention se traduit :

- dans l'accueil au quotidien dans ses bureaux et à distance via la plate-forme téléphonique dédiée au conseil budgétaire, l'Appui ;
- ainsi que via des partenariats associatifs : La Banque Postale anime depuis 2012 le Club de l'initiative contre l'exclusion bancaire, qui regroupe les principaux acteurs sociaux et de la finance solidaire (Emmaüs, Restos du Cœur, Crésus pour la prévention du surendettement, Créa-Sol pour la microfinance, etc.).

Entraîner le changement

Répondant aux besoins des citoyens de disposer de services de proximité, qu'ils soient publics ou privés, La Poste, forte de son maillage physique et humain, se positionne en partenaire afin de préserver ou de rétablir une cohésion entre les territoires et de remédier à d'éventuelles fractures.

(1) Hors les 26 points de contact à statut particulier.

Ainsi, elle mobilise ses « outils de production » afin que d'autres acteurs de l'éco-système territorial puissent en bénéficier. C'est le cas des Maisons de Services au Public où La Poste exerce son activité mais accueille également des acteurs des services publics de proximité (Pôle Emploi, allocations familiales, etc.).

Attentive au « Bien vivre près de chez soi » et aux nouveaux équilibres liés au vieillissement de la population, La Poste développe des solutions innovantes et différenciées, tournées notamment vers les seniors et les personnes isolées. C'est le cas du service « Veiller sur mes parents » qui permet de retarder le départ des seniors de leur domicile tout en sécurisant leurs aidants sur leur bien-être (cf. section 5.2).

Prenant en compte le fait que conduire est un facteur différenciant d'accès à l'emploi pour une partie importante de la population, notamment hors des villes, La Poste répond aux enjeux de modernisation de l'action publique dans les territoires à travers le passage des épreuves théoriques du permis de conduire, grâce à l'implantation de 549 centres d'examen.

Enfin, La Poste a créé, en 2014, l'Alliance Dynamique, démarche de coopération avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) : ancrée dans les territoires, l'ESS est porteuse d'expérimentations innovantes en matière d'action sociétale. La cinquantaine de réseaux nationaux de l'ESS signataires de la Charte de l'alliance dynamique mettent leurs forces en commun pour apporter ensemble des réponses nouvelles aux besoins des territoires. Ainsi, le Groupe apporte son soutien, à travers ses achats par exemple, au secteur de l'ESS ou à travers la mise à disposition de locaux ou de salariés en mécénat de compétences. Le Groupe développe également une démarche de coconstruction pour apporter, conjointement avec les acteurs de l'ESS, des réponses à des besoins sociétaux : conciergeries solidaires, nouveaux modèles de commerce de proximité (Comptoirs de campagne), actions d'inclusion numérique en bureaux de poste (Emmaüs Connect), livraison de repas à des personnes âgées à partir d'EHPAD, notamment avec le groupe SOS.

5.9.4 UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

Le numérique est aujourd'hui porteur d'enjeux forts en matière de traitement et protection des données mais également en termes d'inclusion. Ces enjeux sont d'autant plus significatifs qu'au-delà de proposer un accès à ses services par le numérique (banque en ligne, affranchissement en ligne, etc.), le Groupe revendique un positionnement d'opérateur de services numériques et de tiers de confiance (signature électronique, identité numérique, coffre-fort électronique, etc.).

La Poste souhaite permettre à chacun d'agir en autonomie et en confiance dans le monde numérique. Son action va donc porter à la fois sur l'inclusion numérique (veiller à l'accessibilité numérique des services du Groupe pour tous les publics, permettre aux citoyens qui ne les pratiquent pas aisément et qui le voudraient de maîtriser les outils numériques) et sur la sécurisation du patrimoine numérique

(permettre à tous ceux qui souhaitent gérer en toute confiance leurs documents et données de pouvoir le faire aisément).

5.9.4.1 Objectifs clés et résultats à date

La « médiation numérique » désigne la mise en capacité de comprendre et de maîtriser les technologies numériques, leurs enjeux et leurs usages, c'est-à-dire développer la culture numérique de tous, pour pouvoir agir dans la société numérique. Il s'agit également de savoir utiliser le numérique dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et collectifs et d'étendre les connaissances et les capacités de chacun pour une véritable autonomie d'usages citoyens.

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2018
Formation des collaborateurs	Formation à la protection des données personnelles (mise en place d'un e-learning en 2018)	4 900 personnes formées en 2018, <i>versus</i> 360 en 2017 100 % des managers formés pour l'année 2018
Équipements	- Équipement des facteurs en Factéo - Équipement des MSAP* en ordinateurs, avec connexion internet, imprimante, scanner à disposition des clients	90 000 Factéo 100% des 503 MSAP équipées
Offre de coffre-fort	Promouvoir Digiposte + (assistant doublé d'un coffre-fort numérique)	3 millions de Digiposte+ utilisés

* Maison de Services Au Public (point de services multipartenaires).

Conformité

Les travaux relatifs au règlement général pour la protection des données ⁽¹⁾ (RGPD) qui ont débuté en 2016, se sont poursuivis en 2018. Le Groupe a lancé un diagnostic de conformité des traitements des données personnelles (collaborateurs et clients) et a construit un programme de mise en conformité. Il comprend :

- un volet informatique, avec la mise en place d'une protection des données dès la conception des projets (*privacy by design*) et la mise en conformité des applications existantes ;
- un volet organisationnel, avec la mise en place d'une organisation « protection des données » au sein du Groupe, comprenant notamment un *Data Protection Officer* (DPO) mutualisé et des DPO Délégués ;
- un volet juridique, comprenant la mise à jour des mentions d'informations et des contrats des sous-traitants conforme au RGPD ;
- un volet de sensibilisation des employés à la protection des données personnelles.

Exemplarité

Adoptée en 2016, en pionnière sur la démarche, avant les travaux aboutissant au RGPD, la Charte *data* du Groupe a permis de lancer le mouvement vers la transparence et l'éthique pour le traitement des données de tous les clients. Tous les postiers prêtent en outre serment sur le respect de l'intégrité des données numériques qui leur sont confiées. Cet engagement solennel individuel, qui a complété dès 2014 le traditionnel serment de respect des correspondances et des sommes confiées, vient renforcer considérablement l'engagement que prend l'entreprise dans le cadre de sa Charte *data*.

Charte *data* et prestation de serment font partie du dispositif développé par Le Groupe La Poste pour garantir à ses clients la sécurité et l'utilisation responsable de leurs données. Pour démocratiser et déployer le savoir dans un univers qui peut paraître technique, un guide détaillé explique et illustre la Charte pour permettre à chacun d'en comprendre les engagements et

l'utilisation. Cette mise en main concerne à la fois tous les acteurs techniques mais aussi l'ensemble de postiers : 100 % des managers pour l'année 2018.

La Poste est également attentive à l'accessibilité de ses sites internet aux personnes en situation de handicap et les services de La Banque Postale sont accessibles à distance en langue des signes.

Enfin, dans l'accompagnement que La Poste développe avec les collectivités dans le cadre des relations avec les citoyens, les services numériques proposés garantissent tous la confidentialité des données.

Entraîner le changement

La Poste s'est engagée dans l'inclusion numérique, au travers d'un certain nombre d'actions en partenariat comme :

- la médiation dans les MSAP : effectuée par les chargés de clientèle de La Poste pour les opérateurs partenaires, essentiellement dans les territoires ruraux (503 MSAP). Tous les postiers concernés ont bénéficié d'une formation aux opérations des partenaires mais aussi à la médiation numérique, effectuée par les Adrets, membre de la coopérative MedNum spécialisé dans les zones rurales et de montagne ;
- la médiation en bureaux de poste dans le cadre du plan d'inclusion bancaire par le numérique de La Banque Postale : l'objectif étant de déployer cet accompagnement dans 1 000 bureaux à fin 2020, en s'appuyant sur des partenaires nationaux comme FACE et l'Union des PIMMS (Point Information Mediation Multi Services) et sur des partenaires locaux de la médiation ;
- le contact à domicile *via* les facteurs en tant qu'agents de médiation entre les particuliers à leur domicile et les grands opérateurs publics, comme la Caisse d'Allocation Familiale (CAF).

Enfin, La Poste met à disposition de tous un « trousseau numérique » avec notamment une identité numérique certifiée France Connect et un coffre-fort numérique gratuit, accessible à tous en tout lieu. Ce service permet aux particuliers de simplifier leurs activités administratives et aux entreprises et opérateurs publics d'interagir avec eux.

(1) RGPD (règlement général pour la protection des données) : règlement européen relatif à la protection des données personnelles, publié en 2016 et entré en application dans les États membres le 25 mai 2018.

5.9.5 LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES

La Poste est engagée de longue date dans les transitions écologiques. Elle s'est dotée d'un programme de neutralité carbone dès 2012 et agit également en faveur de l'économie circulaire depuis plus de cinq ans.

5.9.5.1 Transition énergétique

Dans son activité quotidienne, La Poste cherche à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, à rationaliser sa consommation énergétique, à réduire les gaspillages et à recycler ses déchets.

Objectifs clés et résultats à date

Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2018
• Réduction des émissions de GES des activités de La Poste de 20 % par rapport à 2013	• Moins 20 % depuis 2013
• Détention de l'une des toutes premières flottes mondiales de véhicules électriques, dont 10 000 véhicules utilitaires légers	• 7 387 véhicules électriques utilitaires légers détenus, soit 14,8 % de sa flotte de véhicules légers
• Desserte des 15 principales métropoles françaises par des dispositifs à faibles émissions de gaz à effet de serre (GES)	• 15 métropoles majoritairement livrées par des dispositifs à faibles émissions
• Offre bancaire 100 % ISR en 2020	• 50 % des encours sous intégration ESG dans les encours totaux gérés par LBPAM
• Approvisionnement en électricité 100 % renouvelable à horizon 2020 sur le périmètre des bâtiments gérés par Poste Immo	• L'ensemble des consommations électriques sont couvertes depuis le 1 ^{er} mai 2016
• Des nouveaux services pour une économie bas carbone	• 46 millions d'euros de chiffre d'affaires pour la transition énergétique
• Réduction des émissions d'oxyde d'azote (No _x) de 30 % et des particules de 50 % entre 2015 et 2020 sur le périmètre des véhicules légers gérés par Véhiposte	• 34 % de réduction des émissions d'oxyde d'azote (No _x) • 45 % de réduction des émissions de particules

Les actions en cours

Conformité

La Poste déploie les nouveaux dispositifs prévus par la loi, dont le niveau d'exigence augmente de manière constante : baux verts, performance énergétique des bâtiments tertiaires, audits énergétiques, Plans de Déplacements Entreprises, etc. L'année 2018 a également été marquée par l'émergence des Zones à Faibles Émissions (ZFE) qui préfigurent la loi sur la mobilité, et exigent de La Poste une adaptation permanente de ses modèles de logistique urbaine.

Exemplarité

La Poste se veut exemplaire en matière de neutralité carbone. Cette neutralité carbone s'appuie sur trois leviers : la mesure des émissions de gaz à effet de serre (GES), leur réduction et la compensation des émissions restantes.

Les réalisations 2018 ont permis au Groupe de progresser vers l'atteinte des objectifs 2020 :

- Le Groupe La Poste a poursuivi ses travaux visant la construction de sa trajectoire carbone à horizon 2025, conforme au *Science Based Target* c'est-à-dire conforme à l'accord de Paris ;
- Le Groupe La Poste, a lancé en région 8 projets d'expérimentation d'autoconsommation d'énergie renouvelable. Par ailleurs, le Groupe approvisionne depuis 2016 l'ensemble de son parc immobilier (géré par Poste Immo) en électricité d'origine renouvelable ;
- le Groupe s'est également engagé dans la mise en place d'un Système de Management de l'Énergie (SME) visant l'amélioration continue de sa performance énergétique, et ce en embarquant à la fois les domaines des bâtiments et des transports ;
- les appels d'offres pour l'achat de prestations de livraison incluent désormais un questionnaire portant sur la formation des chauffeurs à l'éco conduite, la mise en place d'un système

de traçabilité de la consommation du carburant, la capacité à proposer un parc de véhicules utilisant des énergies alternatives au gazole (électrique, gaz naturel, hydrogène) et la connaissance des évolutions réglementaires (notamment restrictions d'accès aux centres urbains, pour les véhicules diesel/essence) et les actions spécifiques envisagées par les prestataires pour s'adapter à ces évolutions ;

- depuis 2015, Le Groupe La Poste mesure les émissions de quatre polluants atmosphériques (hors GES) dont notamment les émissions d'oxyde d'azote (No_x) et les particules. En 2018, le Groupe a défini des objectifs de réduction à 2020 (- 30 % No_x et - 50 % particules sur le périmètre des véhicules légers gérés par Véhiposte).

Entraîner le changement

Sur le véhicule électrique, Le Groupe La Poste, grâce au groupement de commandes auprès des constructeurs et sa place en tant que grand donneur d'ordre, a contribué au passage à l'échelle en ce domaine. Le Groupe est ainsi à la tête de l'une des premières flottes de véhicules électriques au monde.

La Poste contribue activement au développement d'une logistique urbaine durable sur les territoires, en coconstruisant des solutions innovantes avec les collectivités et les acteurs économiques locaux. Au travers des partenariats ouverts, des centres de distribution mutualisés et de services (ex. Grenoble) ou des plates-formes multimodales (ex. Toulouse), il s'agit de continuer d'assurer le transport de marchandises vers les centres-villes (collecte et distribution) dans le cadre de modèles durables.

Au-delà, La Poste continue de développer et soutenir des offres de services diversifiées susceptibles de diffuser et de favoriser les bonnes pratiques au sein de la société, au titre desquels, peuvent être cités : l'offre SOBRE de management de l'énergie des bâtiments tertiaires à destination des entreprises, des administrations et des collectivités territoriales ; le covoiturage avec le partenaire Klaxit ; l'auto partage avec la solution Mobility Tech Green ; Action habitat (une offre permettant d'accompagner les collectivités locales dans leurs actions auprès des particuliers pour la rénovation des logements) ; la gamme verte de La Banque Postale (couvrant des offres de prêts verts d'amélioration écologique de son logement et d'acquisition de véhicules à faibles émissions ainsi que l'assurance de ce véhicule).

Face à la précarité énergétique, La Banque Postale et la branche Services-Courrier-Colis de La Poste, engagées dans la transition énergétique, sont parties prenantes de la Charte d'engagement dans la lutte contre la précarité énergétique. Organisée autour de 13 engagements étalés à mettre en œuvre sur une période de cinq ans (2018-2022), la Charte vise à accélérer la dynamique du programme Habiter Mieux, initié par l'Agence nationale de l'habitat (ANAH). Elle est organisée autour de quatre axes d'actions :

- identifier et informer les ménages ;
- prescrire à bon escient les travaux et les aides publiques disponibles ;
- concevoir et proposer les outils de financements complémentaires aux aides ;
- encourager la rénovation énergétique en copropriété.

5.9.5.2 Économie circulaire

La consommation de ressources naturelles n'a cessé depuis un siècle de s'accroître, générant des inquiétudes mondiales relayées notamment par le programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Dans ce contexte, La Poste souhaite jouer un rôle moteur dans la transformation des systèmes de production et favoriser les « boucles » locales de consommation, de réemploi et de recyclage.

Objectifs clés et résultats à date

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2018
Économie circulaire et gestion des ressources	• Développer des offres favorisant le recyclage et le réemploi • Développer la consommation de matières issues du recyclage et du réemploi	• 19 M€ de chiffre d'affaires en 2018 (17,7 M€ en 2017) ⁽¹⁾ • 85 000 tonnes de matières (76 000 tonnes en 2017) ⁽²⁾

(1) Activités Recyclage et Réemploi.

(2) Tonnes de matières envoyées au recyclage ou au réemploi.

Les actions en cours

Conformité

Le Groupe déploie sa mise en conformité avec le nouveau cadre juridique relatif à la gestion des déchets en entreprises (déchets de bureaux, d'activités avec la réglementation « 5 flux », déchets de chantiers, déchets alimentaires) et maintient sa conformité avec la réglementation plus ancienne relative aux déchets des équipements électroniques et électriques.

Exemplarité

La Poste progresse tous les jours dans l'éco-conception de ses offres, la diminution de la production de déchets (par exemple en allongeant la durée de vie d'équipements tels les smartphones des facteurs, grâce à de meilleurs procédés de diagnostics et réparation), le réemploi des matériels postaux (véhicules, mobilier, patrimoine postal) et la mutualisation des ressources existantes (développement de nouveaux espaces partagés notamment pour le télétravail). Sur la gestion des déchets également, des plans d'actions vont au-delà de la simple conformité, comme avec la

prévention et valorisation des déchets de chantier. À 2020, Poste Immo s'est fixé de valoriser 85 % des déchets inertes et 80 % des déchets non dangereux non inertes sur ses chantiers.

Le Groupe intègre des critères sur les ressources dans ses achats, et sa politique de papier responsable se veut exemplaire, de la sélection des papiers auprès des fournisseurs jusqu'au recyclage en passant par l'ajustement des consommations.

Entraîner le changement

Le Groupe La Poste souhaite devenir le partenaire naturel de l'économie circulaire. En premier lieu, La Poste développe des offres de logistique inversée afin de collecter des matières en vue de leur réutilisation ou de leur recyclage (papier, carton, déchets de bureaux, cartouches, capsules de café, etc.).

Ces offres, développées notamment sous la marque Recygo, s'adressent en particulier aux stocks diffus de matières, notamment au sein des PME, TPE et aux entreprises à réseau. La Poste et SUEZ ont annoncé en mars 2018 le lancement commercial de leur société commune spécialisée dans la collecte et la valorisation

des déchets de bureau. Baptisée Recygo, cette société a pour ambition de rendre le tri accessible à tous les bureaux, partout en France. L'offre de service couvre ainsi tous les déchets de bureaux, toutes les tailles d'entreprises et de collectivités, afin de traiter d'amont en aval la production de déchets. Ce service accompagne les collectivités dans la mise en conformité avec le « décret 5 flux » et contribue aux économies de ressources tout en créant des emplois non délocalisables.

La Poste teste en région Auvergne-Rhône-Alpes une nouvelle offre, pour le compte de l'éco-organisme Ecosystem : la collecte des téléphones mobiles auprès des particuliers. Grâce à la remise commentée d'un document d'information par le facteur, puis à la capacité de collecte postale, 100 000 foyers ont ainsi une solution simple pour donner une deuxième vie à leurs équipements.

Fort des principes de transitions écologiques appliqués à ses propres usages, Le Groupe La Poste entraîne à la fois l'éco-système de ses clients grâce à ses offres de services et un éco-système plus large de partenaires. Il soutient notamment des start-up et des acteurs de l'économie sociale et solidaire via des dispositifs innovants comme l'incubateur Paris&Co ou le concours des Éclaireurs du Groupe La Poste.

5.9.6 LA POLITIQUE SOCIALE, LEVIER D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

Objectifs clés et résultats à date

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2018
Relations et qualité de vie au travail	Baisse régulière du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail	Baisse du taux de fréquence des accidents du travail (7,8 %) à 24,44 en 2018 et légère baisse du taux de gravité
Développement du capital humain	80 % des collaborateurs de La Poste bénéficient d'une formation chaque année et 100 % sur deux ans 50 000 parcours professionnels accompagnés par an entre 2015-2020	- En 2018, 80,4 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation et 9 postiers sur 10 ont été formés sur les années 2017-2018 - Avec près de 37 000 parcours engagés fin 2018, La Poste est légèrement en avance sur les objectifs fixés pour 2020

Dans un environnement en forte évolution, La Poste a souhaité faire de chaque collaborateur l'acteur et le bénéficiaire de la transformation de l'entreprise. La qualité de vie au travail est une politique essentielle de La Poste ; elle est constitutive de sa responsabilité sociale vis-à-vis de tous les postiers. Elle traduit l'attention qui doit être portée à la situation de chacun dans son univers professionnel et à la vie au travail de tous dans l'entreprise. La bonne intégration de tous les collaborateurs et l'égalité des chances garantissent la qualité de vie au travail pour tous dans l'entreprise. Les engagements pris en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes ont été tenus et ont permis de progresser fortement en matière de présence des femmes dans l'entreprise et d'égalité salariale. Le bénévolat des postiers au profit des

associations de personnel, de la facilitation de l'accès à l'emploi, de la culture et de l'éducation est encouragé. La Fondation La Poste, le Musée l'Adresse, et les partenariats avec les Écoles de la seconde Chance, « Nos Quartiers ont des Talents » et « L'envol » facilitent leur implication (cf. chapitre 17).

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 des droits fondamentaux. Dans le cadre du plan de vigilance (cf. annexe 2), cette exigence est intégrée dans la lettre d'engagement des mandataires sociaux et s'étend aux fournisseurs et prestataires, conformément à sa politique d'achats responsables.

5.9.7 L'ENGAGEMENT AU SERVICE DU CLIENT

Basée sur la volonté de simplifier la vie des clients, 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 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 visent à :

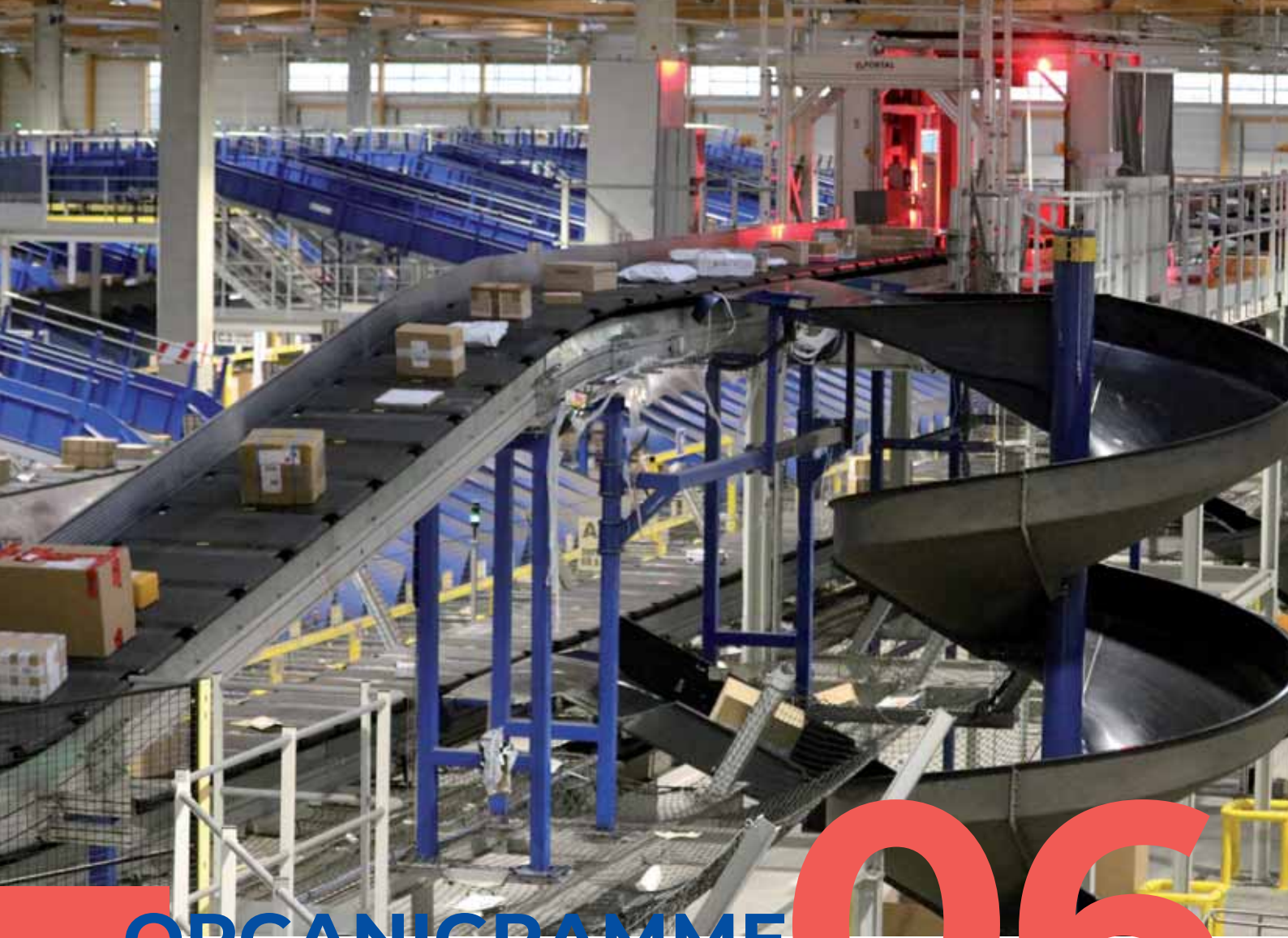
- généraliser l'éco-socio-conception (conception de l'offre de services, choix des produits utilisés pour la réalisation du service), tout en maintenant des prix concurrentiels. Son déploiement se poursuit dans l'ensemble des unités d'affaires ;
- accompagner les consommateurs et clients vers une consommation 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 ;
- disposer d'un service client facilement accessible à tous les clients permettant une réponse rapide aux éventuels dysfonctionnements et permettant une fidélisation du client. Après le lancement en 2017 du contrat d'expérience client par la branche Services-Courrier-Colis, 2018 a été consacrée à l'étude des écarts entre les promesses de La Poste et leur compréhension par les clients. En 2019, La Poste s'attachera à reformuler ses promesses, afin qu'elles soient mieux comprises de tous ;
- disposer d'un dispositif pertinent de mesure de la satisfaction client, simple et permettant l'amélioration continue ;
- améliorer le dispositif de traitement des réclamations et le déploiement d'un programme de formation des acteurs de la distribution au sein du Groupe. Un projet « boucle courte » a également été lancé en pilote en 2018 et sera généralisé en 2019 : en cas de dysfonctionnement d'un service, le client est mis en relation avec les équipes locales les mieux à même de rétablir le service dans les vingt-quatre heures.

5.10 Événements exceptionnels

Néant.

5.11 Dépendance à l'égard des brevets

Néant (cf. chapitre 8, section 8.7.1).



ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

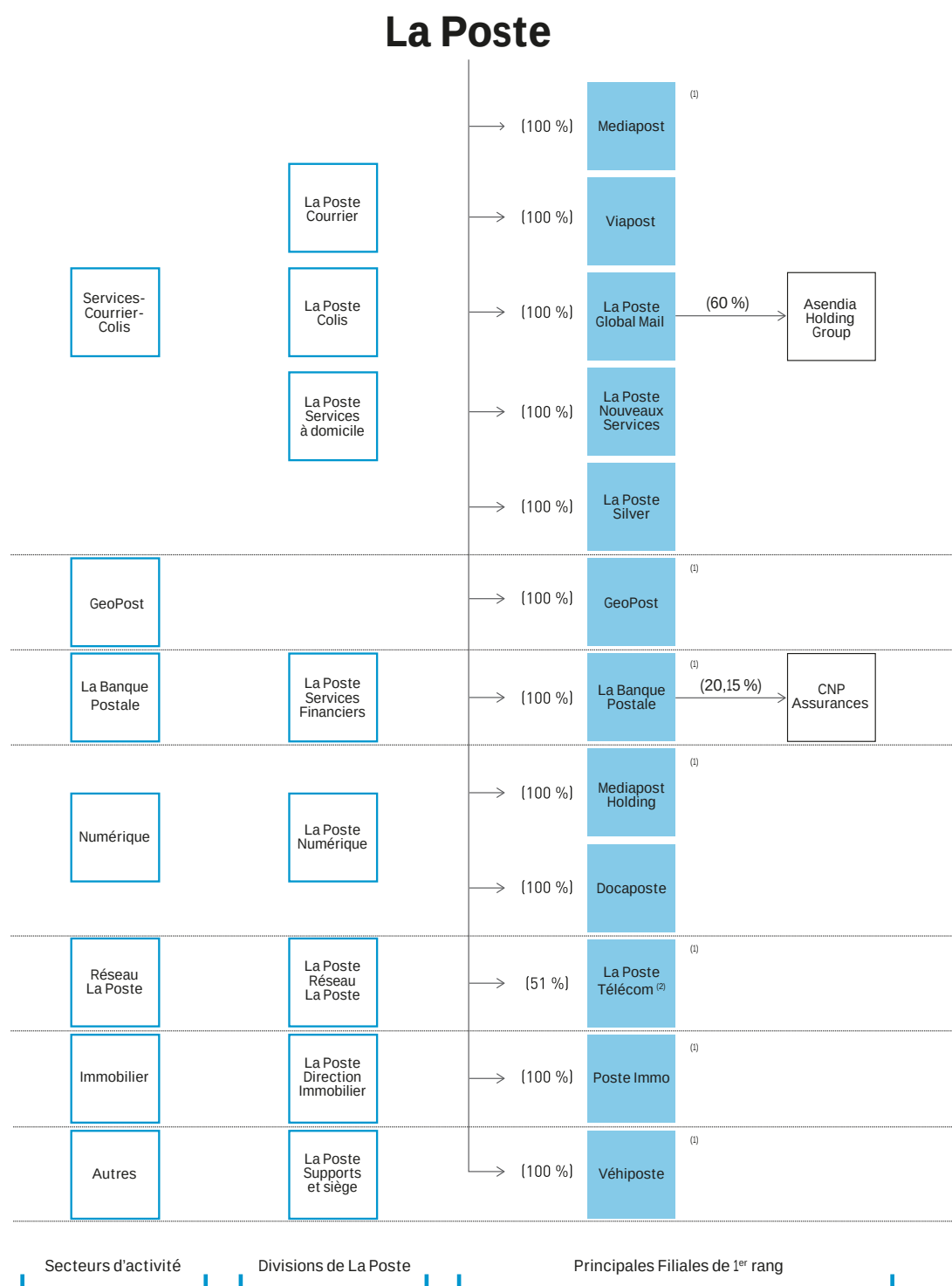
06

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 (« Stratégie et Activités ») du présent Document de référence.

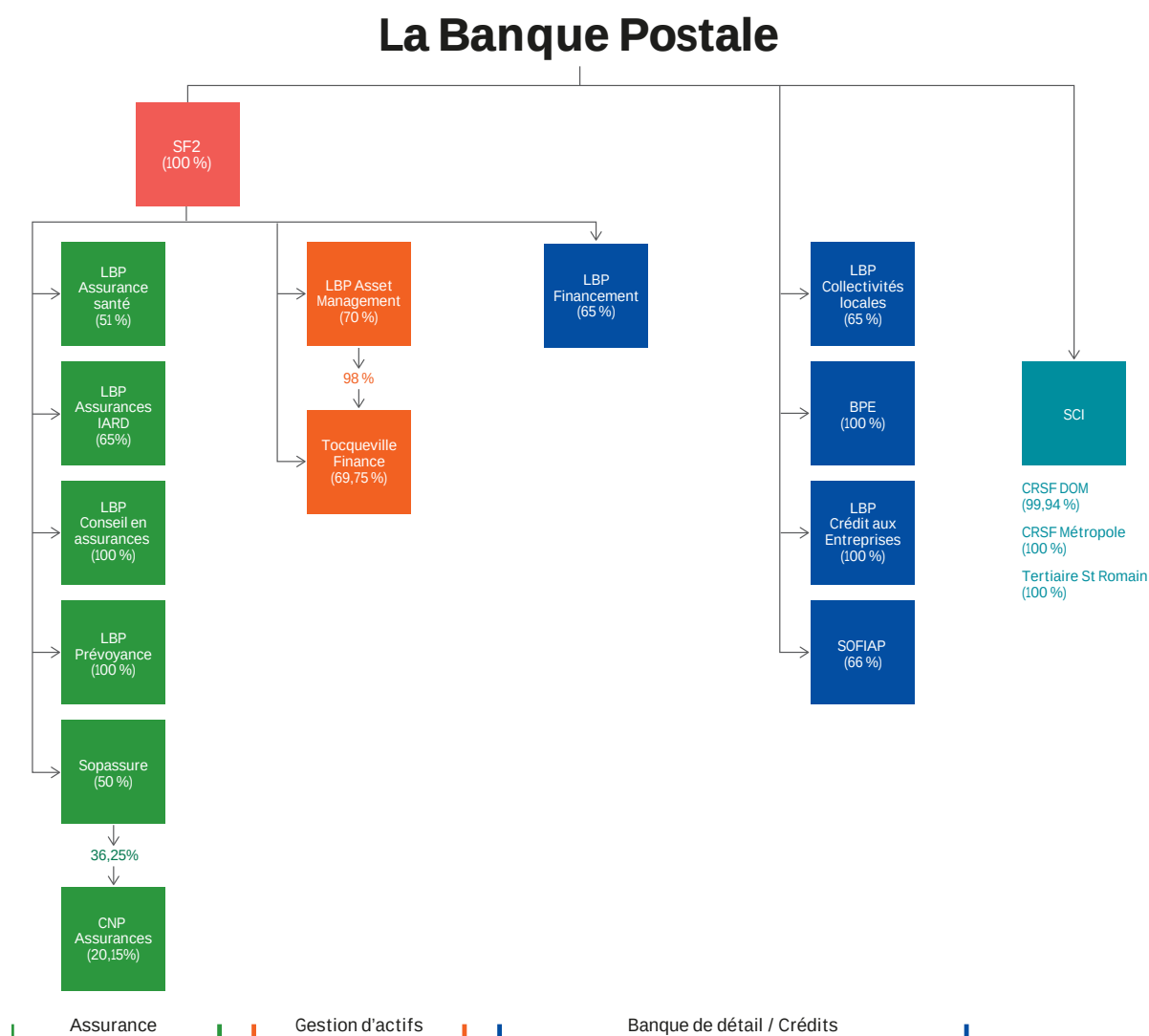
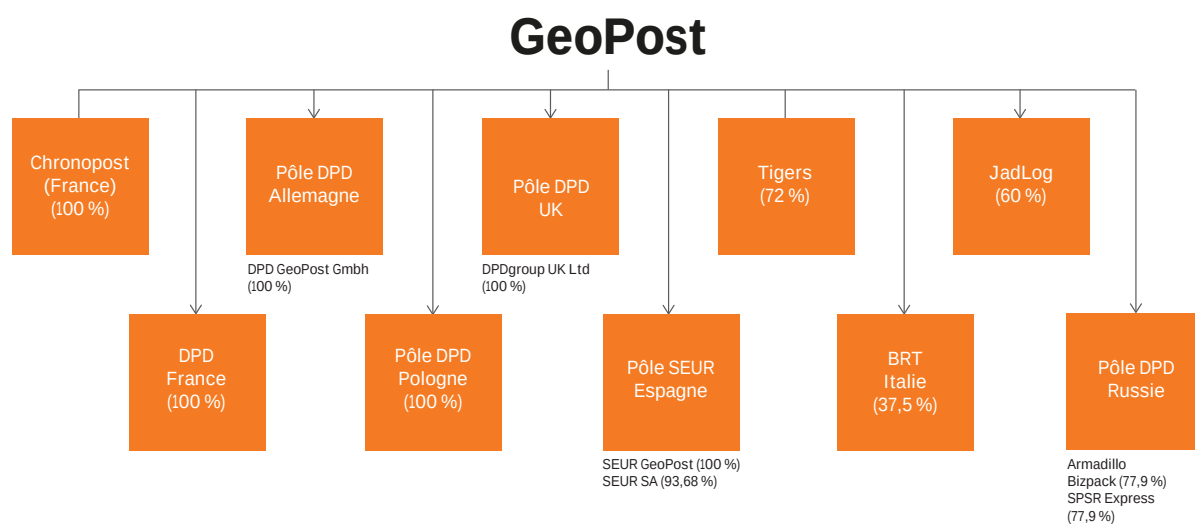
Un organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018 est présenté ci-dessous. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt dans le capital.



(1) Cf. détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 42 de l'annexe consolidée.

(2) Co-entreprise détenue conjointement avec SFR.

Les principales filiales de deuxième ou troisième rang des secteurs GeoPost et La Banque Postale sont les suivantes (avec les quotes-parts d'intérêt du Groupe) :



Relations intragroupe

Les principaux flux entre La Poste et ses filiales sont décrits dans la note 6 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 172 millions d'euros d'intérêts correspondant principalement aux prêts, apports et garanties consenties aux filiales, y compris les produits d'intérêts des titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros). Outre les flux liés à cette activité de financement, La Poste a perçu 479 millions d'euros de dividendes en 2018 (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 2018 et revenant à la Société au 31 décembre 2018, 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)	1 162	1 338	3 071	2 840	1 416	9 827
Endettement financier hors Groupe	6 008	-	149	-	71	6 229
Trésorerie au bilan et autres éléments d'actifs rentrant dans le calcul de la dette nette	2 510	-	147	-	129	2 787
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	239	3 880	399	169	149	4 836
Dividendes reçus par La Poste*	-	344	130	4	1	-

* Hors les produits d'intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros).



PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

07

7.1	Les actifs du Groupe	114
7.2	Environnement et développement durable	115

7.1 Les actifs du Groupe

Valeur nette comptable des immobilisations

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) et corporelles du Groupe s'élève à 7 349 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 6 872 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 2018 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	368	180	629	157	7	15	2	1 359
Terrains et constructions	29	519	398	5	-	2 553	-	3 505
Matériels et installations	241	268	50	11	34	-	5	610
Matériel de transport	18	41	-	(0)	-	-	435	493
Autres immobilisations corporelles	169	131	102	16	78	319	29	844
Actifs en cours de construction	78	194	16	2	1	238	7	536
TOTAL	903	1 333	1 195	192	122	3 125	478	7 349

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 11 983 immeubles pour 10 547 milliers de m², dont 3 895 milliers de m² en pleine propriété. Ils se répartissent ainsi au 31 décembre 2018 :

Les 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	510	1 112	796	2 122
Plates-formes GeoPost	16	177	136	480
Centres financiers	46	266	8	28
Bureaux de poste	1 783	1 092	6 593	1 140
Bâtiments administratifs	185	704	625	648
Autres implantations	271	544	1 014	2 233
TOTAL	2 811	3 895	9 172	6 652

Les 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	2 769	3 577	8 093	4 250
Europe	41	318	722	1 857
Autres continents	1	-	357	545
TOTAL	2 811	3 895	9 172	6 652

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 division Immobilier de La Poste. Les actifs sous pilotage du secteur immobilier du Groupe représentent 3 422 milliers de m² pour le parc patrimonial et 2 758 milliers de m² pour le parc locatif à fin décembre 2018.

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par secteur d'activité

	(en milliers de m ²)	(en %)
Services-Courrier-Colis	3 950	37 %
GeoPost	3 159	30 %
La Banque Postale	418	4 %
Numérique	106	1 %
Réseau La Poste	1 776	17 %
Support/Structure	327	3 %
Clients extérieurs	175	2 %
Surfaces vacantes	636	6 %
TOTAL	10 547	100 %

Le taux de vacance patrimonial brut ⁽¹⁾ est de 12,59 % au 31 décembre 2018. Il représente 490 milliers de m², dont 181 milliers de m² en cours de cession et environ 189 milliers de m² en travaux ou démolition. Le taux de vacance net ⁽²⁾ de ces surfaces est de 3,09 %.

7.2 Environnement et développement durable

Cette section est traitée dans le chapitre 5, section 5.9 « Responsabilité sociale et environnementale ».

(1) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.

(2) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées hors surfaces en cession ou en travaux.



INNOVATION ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

08

8.1	De la prospective au <i>time-to-market</i>	118
8.2	S'ouvrir à l'éco-système entrepreneurial et nouer des partenariats	119
8.3	Promouvoir la culture de l'innovation auprès de collaborateurs impliqués	120
8.4	Développer de nouveaux services	121
8.5	Optimiser les process internes	121
8.6	Accroître la visibilité en innovation	122
8.7	Politique de propriété intellectuelle	122

La Poste évolue, comme les autres grands groupes européens de services, dans le contexte d'une révolution numérique planétaire dont les effets s'accroissent pour tous ses métiers. Ces impacts, puissants et conjugués, sont souvent aussi contradictoires qu'ils soient les pays où opèrent les branches du Groupe :

- attrition forte de certains trafics et usages comme ceux du courrier et des guichets bancaires ;
- poursuite de l'explosion du e-commerce et des usages de tous les canaux numériques notamment dans la banque de détail ;
- apparition de nouvelles concurrences (nouveaux entrants) dans toutes les activités ;
- possibilités nouvelles de partenariats et de conquête de nouveaux marchés.

Dans ce contexte de rupture, et alors que s'annonce un approfondissement des avancées technologiques (intelligence artificielle et *big data*, *blockchain*, robotisation), les politiques d'innovation ont pour objectif fondamental de faire primer les opportunités de croissance sur les risques de destruction de valeur et de désintermédiation.

L'ambition du Groupe, dans sa propre transformation numérique, reste d'être accessible à tous les publics et clientèles, en incarnant des services et valeurs de proximité dans la vie quotidienne des Français. Ceux-ci conservent plus que jamais leur valeur dans un monde digitalisé où le besoin d'intermédiaires de confiance se renouvelle sans cesse.

Avec la modernisation des métiers et un déploiement du Groupe dans des métiers connexes à ceux des branches (logistique urbaine, *Silver économie*), l'innovation porte des enjeux de développement au travers :

- de la simplification et du renouvellement de l'expérience Clients : évolutions cohérentes avec les exigences d'immédiateté et d'agilité qui se généralisent pour tous les services ;

- d'une forte ouverture à des partenaires et à l'éco-système des acteurs de l'innovation (territoires, start-up et PME innovantes, organisations représentatives notamment de l'économie numérique, investisseurs) ;
- d'une transformation des métiers et des cultures professionnelles afin d'y intégrer les meilleures pratiques permettant la mise en marché rapide de solutions nouvelles ;
- d'une efficacité renforcée des processus de production/délivrance des services.

En termes d'organisation, l'innovation prend appui sur des choix forts et pérennes :

- une organisation essentiellement décentralisée où les premières initiatives et réponses en termes de solutions innovantes sont apportées par marché et donc par branche ;
- un soutien transversal à la transformation digitale portée par la branche Numérique et le Groupe : veille et prospective, expertises pour la plate-forme e-commerce de La Poste, données et connaissance clients, approche commune des concepts et des technologies à vocation transverses (ex : plates-formes, *voice commerce*, IA, *blockchain*, etc.) ;
- une série de dispositifs favorisant l'autonomie, les initiatives des collaborateurs et la densité des échanges avec les acteurs extérieurs de l'innovation ;
- une capacité à partager et à capitaliser sur les bonnes pratiques de création de valeur.

8.1 De la prospective au *time-to-market*

En amont de l'innovation elle-même, le Groupe s'est organisé pour la détection et l'analyse des évolutions majeures de son environnement, porteur de menaces et d'opportunités, pour la résilience des activités matures comme le développement de nouvelles solutions pour ses clients. Ces travaux viennent à la fois nourrir les orientations stratégiques et soutenir la création de nouveaux services.

Pour être pertinent, l'effort d'anticipation essaie d'articuler le temps long de la prospective et le *time-to-market* dans un horizon de 3 à 5 ans.

- La démarche prospective : en lien avec le monde universitaire, et avec l'appui par exemple de Futuribles ⁽¹⁾, elle identifie les enjeux majeurs pour le Groupe, qu'ils soient technologiques, environnementaux ou sociaux-sociétaux. Elle est tournée vers les attentes anticipables à long terme des parties prenantes : clients, territoires et collectivités, partenaires, collaborateurs du Groupe dont les métiers évoluent aussi en permanence pour répondre aux nouveaux besoins.

En 2018, un Comité prospective pluridisciplinaire a notamment été mis en place, mettant encore davantage le Groupe en prise avec l'évolution de son environnement.

(1) Futuribles est un centre de réflexion et d'études prospectives.

Sans périodicité fixe à ce stade, il implique des responsables du Groupe – dont les directions de la stratégie et de l'engagement sociétal – et permet d'ouvrir des réflexions dénuées de contraintes « business » de court terme avec des acteurs du monde académique, des intellectuels et artistes, des acteurs de l'éco-système de l'innovation.

L'intention est aussi de s'efforcer de détecter les signaux faibles pertinents pour un grand groupe de services sur toutes les nouvelles formes de consommation et modes de vie.

Pour mieux appréhender ces signaux, le Groupe :

- a fédéré d'autres grandes entreprises partageant ce besoin de déchiffrement du futur pour améliorer la compréhension de problématiques encore incertaines et en créant un club d'anticipation des tendances et des transformations sociétales,
- participe à certains *think tanks* ⁽¹⁾ où les acteurs de l'innovation se rencontrent pour échanger leurs idées transformantes ; parmi eux, la FING ⁽²⁾ qui contribue à l'anticipation de futurs possibles.

- L'observation des tendances plus immédiates est assurée par une veille, déclinée de multiples manières dont l'objectif principal est de rester dans les bonnes temporalités du marché (*Time-to-market*) :

- une intelligence économique « classique » se concentre sur les initiatives des autres postes dans le monde, ainsi que sur les concurrences par activité et métier (au sens très large de concurrents historiques classiques et de nouveaux entrants issus de l'économie numérique) et sur les attentes des différentes parties prenantes,
- un dispositif complet d'*open innovation* qui maintient, pour le Groupe et les branches, une forte connexion au monde des start-up et à l'éco-système digital en particulier. Il se concrétise, entre autres, par la participation au sein de la société de capital-risque et capital-investissement Siparex-Xange ⁽³⁾. Celle-ci offre une fenêtre exceptionnelle de compréhension des tendances technologiques, de l'investissement dans les start-up et des innovations disruptives sur différents marchés en forte croissance et/ou liés à la transition numérique (e-commerce, e-santé, logistique, etc.).

8.2 S'ouvrir à l'éco-système entrepreneurial et nouer des partenariats

Agir pour identifier des innovations pertinentes et les intégrer, à court-moyen terme, aux modèles d'affaires suppose de s'inscrire dans une logique « open innovation » et dans les modes de travail favorisant la coopération entre jeunes pousses et grands groupes. Pour faire vivre et incarner cette approche générale, différents outils sont utilisés et plusieurs types de collaboration sont possibles avec les entreprises et avec les parties prenantes qui les fédèrent :

- start-up : collaborations allant de la création de PoC (*Proof of Concept* – méthode de test de solutions innovantes), à des

partenariats commerciaux, en passant par l'achat de prestations innovantes dans un cadre juridique dédié, et allant, parfois, jusqu'à une prise de participation ;

- écosystèmes : utilisation des capacités d'appel à projets ou à initiatives, des capacités des réseaux et savoir-faire (hackathons – concours de développeurs).

8.2.1 SOUTENIR PAR DES PROGRAMMES TOURNÉS VERS LA VALORISATION DES ENTREPRISES INNOVANTES

Portées par les branches du Groupe, ces initiatives ont pour ambition de détecter des start-up dont les propositions de valeur sont pertinentes. Quelques exemples permettent d'illustrer ce volet :

- *Time to test* : portée par la branche Services-Courrier-Colis, cette initiative identifie des solutions d'amélioration des services ou process existants grâce aux solutions développées par des start-up ;
- *French IoT* : portée par Docaposte et ses partenaires, elle permet d'identifier des solutions exploitant l'internet des objets dans tous

les secteurs et pour tous types de clientèle, pour les services, la e-santé, la ville et l'immobilier intelligents ;

- *Start'In Post* : portée par la branche Numérique au service de tout le Groupe, cette initiative permet d'identifier des innovations à tester et d'en accélérer rapidement la mise en place en conditions réelles dans les activités du Groupe.

Par ailleurs, GeoPost développe, via ses différentes unités opérationnelles nationales, des approches sectorielles et géographiques (ex. : DPD UK avec l'incubateur Last Mile Labs lancé avec le fonds L Marks). La Banque Postale initie également des hackathons.

(1) Éco-systèmes ayant pour ambition d'identifier de nouveaux usages.

(2) Fondation Internet Nouvelle Génération.

(3) SIPAREX : groupe de capital investissement détenu à 10 % par La Poste.

8.2.2 PARTICIPER ACTIVEMENT AUX INITIATIVES - PRIVÉES OU PUBLIQUES - FAVORISANT L'ÉCO-SYSTÈME

Avec des partenaires qui soutiennent l'émergence et la croissance des entreprises innovantes dans les territoires, le Groupe La Poste contribue à la détection, au référencement et à l'accélération des entreprises innovantes au travers notamment :

- des incubateurs : le Groupe est ainsi présent dans plusieurs incubateurs de Paris&Co : Ville durable : Économie circulaire (Groupe) et Immobilier de demain (Poste Immo) ; Tech care :

e-santé et bien-être (Docaposte) ce qui a notamment débouché sur le rapprochement avec Nouvelle e-Santé ;

- des événements : BigUp4Sup, programme soutenu par La Poste avec Orange, Cisco et la CDC, facilite, au sein des métropoles labellisées « La French tech », les coopérations entre innovateurs et grands groupes.

8.2.3 INNOVER AVEC D'AUTRES GRANDS GROUPES DE SERVICE

L'innovation peut aussi grandir et prospérer dans la coopération avec d'autres grandes entreprises qui cherchent ainsi à trouver des relais de croissance. C'est le sens par exemple de l'alliance nouée avec Suez en faveur de l'économie circulaire, et plus exactement du développement du recyclage, qui a abouti en 2018 à la constitution de la joint-venture RECYGO.

8.3 Promouvoir la culture de l'innovation auprès de collaborateurs impliqués

Le Groupe considère ses collaborateurs comme les premiers acteurs de la transformation de ses modèles d'affaires parce qu'ils sont proches des clients et ont envie d'apporter des solutions nouvelles. En lien avec les axes stratégiques du Groupe, les postiers développent une capacité d'autonomie et d'entreprendre dont la valorisation est essentielle pour le Groupe. Trois types de programmes sont développés en ce sens :

- l'innovation participative : au sein de chaque branche, les collaborateurs ont la possibilité de proposer, sur des plateformes dédiées, des améliorations de l'expérience client, des optimisations de process et des créations de services additionnels. Les experts métiers valident ensuite les propositions qui sont mises en œuvre et déployées dans l'ensemble du territoire ;
- l'intrapreneuriat : le programme « 20 projets pour 2020 », lancé en 2014, porte deux ambitions principales. La première consiste

en l'identification de nouvelles activités et relais de croissance, la deuxième ambition, d'égale importance, est la diffusion d'une vraie culture d'entreprise au sein du Groupe capable d'adresser des besoins, des peines ou des désirs émergents chez les clients avec agilité. Après plusieurs phases de sélection, les équipes lauréates sont détachées à temps complet pour développer leur proposition et prouver la viabilité du modèle, avec l'appui des entités du Groupe concernées par le projet ;

- le développement des collaborateurs : la transformation numérique fait naître de nouveaux métiers. Pour réussir cette transformation, La Poste a notamment besoin de compétences en codage informatique et en développement web et mobile. Elle a ainsi choisi l'école Simplon pour former les postiers non-informaticiens (facteurs, guichetiers, postiers des services support) ayant une appétence pour l'informatique et souhaitant évoluer vers ces métiers nouveaux dans le contexte postal.

8.4 Développer de nouveaux services

In fine, les processus d'innovation doivent conduire, dans des délais proches, à créer de nouveaux services et/ou à améliorer l'expérience client, en conjuguant qualité de service et modèles économiques soutenables. Pour cela, le Groupe développe de nouvelles compétences internes :

- prise en compte des apports du *design thinking* : cette méthodologie déployée par les équipes (branche Services-Courrier-Colis et Docaposte) permet de valider efficacement de nouvelles propositions en lien avec les besoins des clients ;
- développement d'interfaces numériques : assuré par des équipes internes de la branche Numérique qui sont spécialisées en expérience utilisateur ;
- co-crédation avec les clients particuliers *via* la plate-forme « La Poste et vous » : en « gamifiant » la consultation des clients et consommateurs, cette initiative permet de procéder à des études enrichies au service du marketing amont et de la détection des attentes du grand public.

Grâce à tous ces dispositifs, La Poste dispose d'un portefeuille de projets innovants impliquant des start-up, des collaborateurs et d'autres partenaires stratégiques. Une synthèse des principaux projets innovants et de leur évolution est présentée au Comité exécutif au minimum une fois par an.

Quelques exemples de projets :

- banque et financement : développement du *crowd funding* avec l'acquisition de KissKissBankBank et le partenariat avec WeShareBonds (investissement dans les PME) ; lancement au printemps 2019 de Ma French Bank, la banque entièrement mobile et digitale de La Banque Postale ;
- e-commerce : lancement de « Pour de bon », place de marché alimentaire qui facilite la commande et la livraison directement entre producteurs et consommateurs, coconstruite avec Webedia ; La Poste permet désormais aux TPE et PME françaises d'accéder au marché chinois Tmall Global, la place de marché B2C d'Alibaba réservée aux entreprises étrangères ;
- logistique urbaine : développement d'un nouveau modèle de logistique urbaine « EVOL » avec la création d'espaces mutualisés au sein des métropoles françaises, visant à réduire l'impact environnemental des mouvements intra-urbains de marchandises ;
- services de proximité : « Veiller sur mes parents » est une offre qui s'appuie sur le réseau de facteurs pour assurer le bien-être des aînés ;
- *Silver économie* : avec l'acquisition d'Asten, La Poste se positionne sur les prestations et technologies médicales au domicile pour permettre de rester chez soi plus longtemps.

8.5 Optimiser les process internes

La qualité opérationnelle et l'expérience client simplifiée font 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 dix ans, le Groupe intègre, dans ses processus existants, de nouvelles

technologies permettant de développer l'efficacité perçue, de diminuer l'impact environnemental et de changer favorablement les relations clients dans toutes les interactions avec les entités du Groupe.

8.6 Accroître la visibilité en innovation

Pour améliorer l'impact des initiatives à la fois en interne sur les collaborateurs et en externe, La Poste développe sa visibilité grâce à sa présence dans quelques événements phares :

- Vivatech : salon dédié à la relation avec les start-up qui a permis au Groupe d'héberger 58 start-up avec lesquelles elle entretient des liens ;
- CES ⁽¹⁾ Las Vegas : Le Groupe est présent depuis trois ans sur ce salon international où il expose les innovations portées par les branches et héberge les 15 start-up identifiées dans le cadre du programme French IoT ;
- le Lab postal est un événement annuel, associant les salariés et organisé par Yellow Innovation, au cours duquel le Groupe met en lumière de nombreuses idées et solutions innovantes, quel que soit leur stade de développement, avec ses partenaires de l'écosystème, dont bien évidemment les start-up. Lancé en 2016 au sein de la branche Numérique, Yellow Innovation est le laboratoire numérique du Groupe La Poste travaillant en transverse pour toutes les branches. Sa mission est d'imaginer, tester et développer des projets d'innovation numérique, tech et design.

8.7 Politique de propriété intellectuelle

8.7.1 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 n'a pas déposé de nouveaux brevets en 2018.

Dépendance à l'égard des brevets

Le Groupe n'a de dépendance à l'égard d'aucun brevet.

8.7.2 MARQUES

La marque principale du Groupe, « le Groupe La Poste » 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 1 200 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 : 32 dépôts pour

Le Groupe La Poste (maison mère et filiales hors La Banque Postale), et 27 dépôts pour La Banque Postale spécifiquement.

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 : 66 noms de domaine nouveaux ont été enregistrés en 2018 (dont 30 pour La Banque Postale).

(1) Consumer Electronics Show.



LE MANAGEMENT DES RISQUES

09

9.1	Les principaux facteurs de risque	124
9.2	Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	132

9.1 Les principaux facteurs de risque

Le Groupe La Poste, comme tout acteur économique, exerce son activité dans un environnement porteur de risques. Le lecteur est invité à prendre attentivement en considération les facteurs de risque décrits ci-après. Ces facteurs de risque ou l'un d'entre eux 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 facteurs de risques qui ne sont pas identifiés, ou qui sont actuellement considérés comme non significatifs par Le Groupe La Poste, pourraient également avoir un impact négatif. De tels facteurs de risques peuvent se révéler notamment à la lumière d'événements exogènes imprévisibles et de forte ampleur. Les risques majeurs du Groupe La Poste sont identifiés dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction des risques du Groupe, fruit des travaux menés à tous les échelons du Groupe (Direction générale, direction de branche, division ou filiale, établissement) visant à établir les risques pesant sur la pérennité et l'efficacité stratégique ou opérationnelle de chacun d'entre eux. La cartographie des risques et les plans de maîtrise qui résultent de cette démarche sont *in fine* validés par le Comité exécutif puis par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

Le présent chapitre dresse la liste et la criticité des principaux facteurs de risque ainsi identifiés. Ils sont répartis en cinq catégories. La 1^{re} catégorie regroupe les facteurs de risque amont et exogènes au Groupe, c'est-à-dire liés à son environnement stratégique, qui conduisent à la définition et l'actualisation de sa stratégie. Les 4 catégories suivantes regroupent les facteurs de risque aval pesant sur la mise en œuvre de la stratégie de La Poste :

- les facteurs de risque relatifs à l'environnement stratégique, c'est-à-dire ceux qui menacent l'atteinte des objectifs fixés au Groupe dans le cadre de son objet social, de ses missions de service public et des attentes de ses diverses parties prenantes ;
- les facteurs de risque liés aux ressources humaines, financières et industrielles nécessaires au bon fonctionnement du Groupe et à la mise en œuvre de sa stratégie ;
- les facteurs de risque relatifs aux enjeux d'adaptation des activités aux attentes des parties prenantes, portant tant sur

la qualité de service perçue par les clients que sur la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux dans le développement du Groupe ;

- les facteurs de risque liés à la mise en œuvre de relais de croissance, qu'il s'agisse d'activités du Groupe déjà bien développées mais porteuses en termes de développement ou d'activités nouvelles à faire émerger jusqu'à ce qu'elles atteignent la taille critique ;
- les risques opérationnels majeurs : souvent permanents et communs à toutes les activités du Groupe, ils concernent principalement les questions de sécurité/sûreté et celles de conformité. Leur agrégation et/ou leur intensité en font des enjeux significatifs à l'échelle du Groupe.

Les risques financiers hors activités bancaires (crédit, liquidité, taux, change) ; et les risques financiers liés aux activités bancaires (facteurs structurels de risques, exposition aux risques de La Banque Postale, crédit, liquidité, taux, marché) sont respectivement présentés dans les notes annexes aux comptes consolidés, note 32 et note 33. Il convient de noter que le passif bancaire 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, de titres de créances négociables et de découverts bancaires, tels que décrits dans les notes annexes susmentionnées.

Les tableaux ci-dessous présentent pour chacune des 5 catégories décrites ci-dessus :

- les facteurs de risque principaux ;
- leur description ;
- leurs impacts potentiels ;
- les principales mesures d'atténuation mises en œuvre.

Les risques sont présentés par ordre décroissant d'impact.

ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation
1. Attrition du courrier physique	Accélération de la réduction du volume du courrier physique sous l'effet de la dématérialisation des échanges et des réglementations favorables à cette dématérialisation.	• Difficulté à couvrir les coûts du service universel • Réduction du résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis • Difficulté à organiser l'outil de production et à préserver l'emploi	• Actions marketing pour la Lettre recommandée et réflexions sur la nouvelle gamme courrier • Développement des services de proximité, des services aux seniors (<i>Silver économie</i>), des offres aux professionnels • Adaptation et mise en synergie des réseaux de traitement et de distribution courrier-colis.
2. Conséquences des taux sur les résultats de la banque	Persistance d'un environnement de taux bas pénalisant l'activité de transformation bancaire dans le domaine de la banque de détail.	• Réduction durable de la marge nette d'intérêt et baisse du résultat d'exploitation de La Banque Postale • Réduction de la capacité de La Banque Postale à renforcer par elle-même ses fonds propres	• Développement d'activités moins dépendantes du niveau absolu des taux et développement de l'équipement de la clientèle : gestion de patrimoine, gestion d'actifs, assurances, crédit à la consommation, épargne • Gestion dynamique des expositions du bilan de la Banque par le Comité ALM • Pilotage tarifaire de la banque commerciale
3. Pression concurrentielle dans l'Express	Difficulté à maintenir des tarifs correspondants aux coûts de production des prestations de service à forte valeur ajoutée, notamment dans un environnement marqué par des difficultés de recrutement.	• Effet de ciseaux prix de vente/coûts de production (tarifs maintenus trop bas sous l'action de certains acteurs du marché/coûts de main-d'œuvre croissants) • Baisse du résultat d'exploitation de GeoPost	• Ajustement de la politique tarifaire notamment en Allemagne • Limitation du turnover chez les livreurs • Croissance organique et externe • Lancement de solutions innovantes et à valeur ajoutée (livraison de produits frais et de repas)
4. Transformation du modèle économique de la banque de détail	Émergence de nouveaux acteurs susceptibles de prendre des parts de marché aux acteurs bancaires « classiques » tout en offrant une relation désintermédiée aux clients.	• Réduction des parts de marché de La Banque Postale notamment par non-renouvellement de la clientèle • Perte de contact avec les clients particuliers • Difficulté à supporter les coûts fixes d'une grande banque de proximité à l'activité très réglementée	• Développement de partenariats avec les acteurs de la Fintech (KissKissBankBank, organisation de hackathon Intelligence Artificielle de La Banque Postale) et de l'AssurTech • Renforcement de l'attractivité de la banque omnicanale • Lancement d'une banque 100 % digitale

RESSOURCES

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation
5. Ressources industrielles et opérationnelles	Refonte insuffisante, trop tardive ou inefficace des grands réseaux opérationnels du Groupe (points de contact grand public ; plates-formes de traitement et distribution du courrier et des colis ; infrastructures bancaires).	● Difficulté à réduire des coûts fixes trop élevés ● Incapacité à satisfaire les nouveaux modes de consommation des clients ● Perte de repère des salariés du Groupe	● Transformation du réseau physique d'accueil (nouveaux formats de bureau, diversification des formats, mutualisation) ● Mise en œuvre d'un nouveau schéma industriel transformant les plates-formes courrier en plates-formes multiflux ● Sensibilisation croissante des managers à un pilotage par les résultats
6. Ressources financières	Difficulté à financer la réorientation du modèle économique du Groupe et le développement de ses nouveaux métiers.	● Difficulté à assurer la croissance durable du Groupe et de ses différentes branches ● Difficulté à soutenir une politique de développement et de modernisation des outils de production ● Difficulté à poursuivre la bonne exécution des missions de service public ● Difficulté à apporter une rémunération raisonnable aux actionnaires	● Développement des synergies opérationnelles entre les branches (fusion des systèmes comptables, management commercial unique) ● Lancement d'une démarche d'optimisation des fonctions supports au service des clients ● Encadrement des investissements internes ● Développement de relais de croissance suffisamment contributifs en marge
7. Fonds propres prudentiels bancaires	Difficulté à satisfaire aux exigences accrues de fonds propres et de liquidité issues des nouvelles normes prudentielles du secteur bancaire européen.	● Difficulté à générer ou à trouver les ressources financières pour respecter les ratios prudentiels légaux ● Retard dans le développement commercial de La Banque Postale, lui-même générateur de nouveaux besoins en fonds propres	● Veille sur les évolutions réglementaires et défense des intérêts de La Banque Postale auprès des Autorités de place ● Développement d'une méthode d'évaluation interne pour les risques de crédit
8. Ressources humaines	Difficulté à faire évoluer l'emploi dans une entreprise de main-d'œuvre importante et à disposer des bonnes compétences au bon endroit dans un contexte de baisse rapide de certaines activités historiques et de développements de nouveaux métiers et de nouvelles activités.	● Inadéquation des collaborateurs à leur poste en fonction des évolutions d'organisations et des besoins des clients et difficulté à organiser des évolutions professionnelles au sein de l'entreprise ● Développement de l'inaptitude et de la démobilité des collaborateurs ● Insuffisance des mobilités internes conduisant à des emplois non pourvus à certains endroits et à des sureffectifs à d'autres, pénalisant le fonctionnement des activités	● Renforcement des politiques de formation en lien avec l'évolution des activités et mise en place de parcours qualifiants ● Facilitation des évolutions et mobilités professionnelles : bourse d'emploi, espaces mobilité recrutement Groupe (EMRG), mise en place d'une démarche « vivier » pour les fonctions clés ● Renforcement de la fonction RH ● Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en coordination entre les managers et les responsables RH

ENJEUX D'ADAPTATION DES ACTIVITÉS AUX ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation
9. Qualité de service perçue par les clients	Difficulté à offrir une qualité de service suffisante dans un contexte de pression concurrentielle importante, de réaffirmation des missions de service public et de transformation du Groupe.	• Perte de crédibilité et d'image de marque • Perte de parts de marché • Indemnisation financière croissante de clients mécontents	• Généralisation progressive d'un indicateur de suivi de la qualité de service perçue (<i>Net Promoter Score</i>) sur la totalité des activités
10. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux	Réponse partielle ou absence de réponse aux attentes de la société identifiées par le Groupe (risque climatique, fracture numérique, cohésion territoriale).	• Perte de crédibilité et d'image de marque • Dégradation des notations extrafinancières et recul de l'attractivité pour les grands clients et les investisseurs	• Renforcement de l'intégration des entités du Groupe en France dans les collectifs d'acteurs territoriaux en lien avec l'offre, les achats, la présence postale, l'innovation dans les territoires, les projets immobiliers et les projets portés par les collectivités • Développement de la contribution du Groupe à la mise en œuvre d'un numérique éthique et responsable • Accompagnement de la maîtrise des risques liés à la transition écologique (Énergie et Ressources) • Mise en place de relations durables structurées et approfondies à l'échelle du Groupe avec ses parties prenantes • Intégration de la mesure de la qualité perçue par les clients dans le pilotage de la performance et de l'accompagnement de la transformation du Groupe

RELAIS DE CROISSANCE

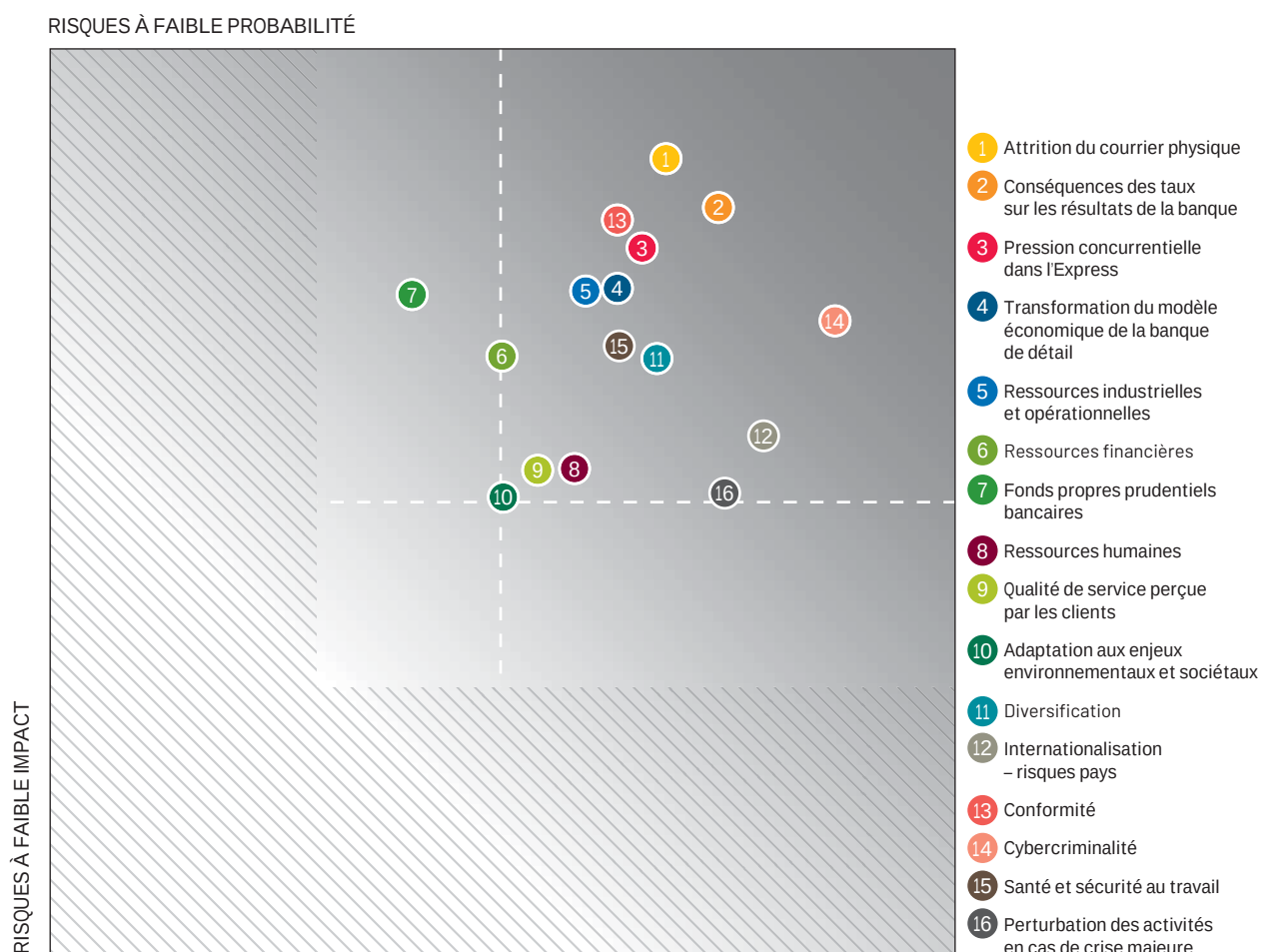
Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation
11. Insuffisance de la diversification	Insuffisance quantitative et qualitative des nouvelles sources de chiffre d'affaires et de marge au regard des besoins de transformation du modèle économique du Groupe.	● Compensation insuffisante des pertes d'activités traditionnelles ● Synergies inopérantes avec les relais de croissance plus classiques ● Difficulté à réaliser des acquisitions ou à intégrer les sociétés acquises, pouvant mettre en cause le développement du Groupe	● Accompagnement et renouvellement des offres traditionnelles autour notamment des nouveaux usages du numérique, de la santé, de la <i>Silver</i> économie ● Conquête de nouveaux territoires de croissance et de développement ● Soutien et financement de l'innovation : coffre-fort, identité et hub numériques ● Contribution à la modernisation de l'action publique (Code de la route, certificat d'immatriculation, plate-forme de gestion de la relation citoyen) ● Évaluation approfondie des opérations de croissance externes et validation par des instances <i>ad hoc</i>
12. Internationalisation/risque pays	Sensibilité croissante du Groupe aux évolutions politiques, socio-économiques, financières et juridiques, dans un nombre croissant de pays, du fait du poids de ses activités internationales. Cas particulier du Royaume-Uni et du Brexit.	● Baisse d'activité et de marge ● Risque de change ● Litiges réglementaires	● Renforcement des études de pré-acquisitions y compris au regard des obligations nouvelles en matière de vigilance et de lutte contre la corruption ● Pilotage des activités et des résultats avec suivi des aléas des marchés locaux ● Brexit : démarche d'analyse d'impacts sur les activités du Groupe

RISQUES OPÉRATIONNELS

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation
13. Conformité	Risque de manquements ponctuels ou locaux aux législations : - d'ordre général (droit de la concurrence, droit de la consommation, lutte anticorruption, protection des données personnelles, devoir de vigilance), - sectorielles (devoir de conseil bancaire, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme).	• Risque de condamnation • Risque d'amendes ou de pénalités • Risque de perte de crédibilité ou d'image de marque	• Déploiement de programmes de conformité dans l'ensemble du Groupe • Formation et sensibilisation des personnels aux réglementations en vigueur • Dispositif d'alerte en place dans le Groupe et les filiales • Démarche régulière d'évaluation des programmes et des dispositifs (contrôle, autoévaluation et audit)
14. Cybercriminalité	Menace croissante d'atteinte malveillante aux systèmes d'information du Groupe en vue de voler ou détruire des données, d'endommager ou altérer le fonctionnement normal des dispositifs informatiques ou de tromper les dispositifs d'authentification pour effectuer des opérations illégitimes.	• Retard ou perte d'activité et donc de chiffre d'affaires et de marge • Vol, divulgation ou destruction de données • Perte de crédibilité et d'image de marque • Coûts de reconstitution de matériels, de réseaux ou de données	• Formation et sensibilisation des personnels aux bonnes pratiques de vigilance • Exploitation des retours d'expérience et veille technologique • Renforcement des capacités de surveillance des actifs numériques du Groupe • Intégration des exigences de la directive loi de programmation militaire (LPM) à la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI) Groupe • Dispositif de gestion des incidents de sécurité en place • Tests de résilience et adaptation des dispositifs
15. Santé et sécurité au travail	Risque d'atteinte à la santé et à la sécurité des collaborateurs du Groupe du fait tant de causes internes que de causes externes telles que des agressions physiques ou verbales. Les salariés des fournisseurs et sous-traitants sont également concernés.	• Préjudice physique ou psychique aux collaborateurs du Groupe ou aux tiers • Absentéisme pesant sur les activités du Groupe et sa capacité à fournir les services proposés à ses clients • Niveau d'engagement des collaborateurs	• Formation et sensibilisation des managers et des collaborateurs à la santé et sécurité au travail • Déploiement de nouveaux équipements de travail • Mesures dédiées aux collaborateurs seniors • Accompagnement des transformations et amélioration de la qualité de vie au travail • Accompagnement/implication des fournisseurs et sous-traitants dans la couverture du risque de santé/sécurité pour leurs propres personnels • Programme national de réduction des incivilités dans les bureaux de poste les plus exposés
16. Perturbation des activités en cas de crise majeure	Sensibilité des activités de différentes branches du Groupe aux crises d'ordre sanitaire, climatique, environnemental, social ou informatique.	• Retard ou perte d'activité et donc de chiffre d'affaires et de marge • Perte de crédibilité et d'image de marque • Impossibilité de satisfaire aux missions de service public • Atteinte à l'intégrité physique des collaborateurs et des clients	• Intégration des filiales dans le dispositif de gestion de crise transverse • Organisation d'exercices de gestion de crise au niveau national et local • Dispositif de sécurisation des déplacements professionnels • Adaptation des systèmes dans le cadre du déploiement d'une politique anti-terroriste nationale et internationale

Synthèse des probabilités et impacts des principaux risques identifiés

Les résultats présentés dans la matrice ci-dessous tiennent compte de la définition de départ, consistant en une description limitée aux risques significatifs identifiés et cartographiés par le Groupe.



En complément des mesures d'atténuation décrites ci-dessus, le Groupe dispose de politiques de couvertures de certains risques par l'assurance.

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 deux parties.

1^{re} partie : Assurés de niveau groupe 1

Cette première partie bénéficie à La Poste SA et aux filiales Véhiposte SAS, La Banque Postale SA (ainsi que ses SCI) et Poste Immo SA (ainsi que ses SAS et SCI).

Les entités susvisées sont couvertes au-delà de franchises spécifiques plus importantes que pour le deuxième groupe. Des franchises particulières ont été prévues pour les risques liés aux fonds et valeurs détenus par le Groupe, y compris dans les automates bancaires.

2^e partie : Assurés de niveau groupe 2

Cette deuxième partie bénéficie aux filiales du Groupe non mentionnées dans la première partie (y compris les filiales de La Banque Postale SA) qui ont des franchises adaptées aux risques encourus.

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 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.

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 élevée.

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.

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.

Par ailleurs, des assurances RC professionnelles sont souscrites pour les activités financières, couvrant les erreurs, fautes ou omissions commises dans l'exercice des activités bancaires (RC professionnelle des activités financières, RC professionnelle consulting).

Sont également souscrites des garanties obligatoires relatives aux activités d'intermédiation d'assurance, de gestion et de transactions immobilières ou encore d'agents habilités.

Il existe également une assurance RC des mandataires sociaux, permettant de couvrir l'ensemble des dirigeants du Groupe et de ses filiales, tels que définis au contrat, contre les conséquences pécuniaires résultant de toute réclamation introduite à leur encontre, y compris les frais de défense devant les juridictions civiles, administratives ou arbitrales, pénales, ou dans le cadre d'une procédure amiable.

Autres assurances

Assurance de transport

Le Groupe dispose d'une police d'assurance permettant de couvrir les responsabilités et dommages en cours de transport. Celle-ci se décompose en un contrat dédié :

- à GeoPost et ses filiales françaises et étrangères ;
- aux activités soumises à la réglementation postale française ;
- aux activités non soumises à la réglementation postale.

Ce contrat couvre 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 avec deux programmes d'assurance destinés à garantir automatiquement toute opération jusqu'à un plafond :

- 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 dix 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.

9.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

9.2.1 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.

9.2.1.1 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 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.

Ces deux dispositifs forment le dispositif de management des risques du Groupe qui 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.

9.2.1.2 Objectifs et limites

L'objectif de la démarche de management des risques décrite dans la Charte est de s'assurer :

- du respect de l'objet social du Groupe, 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 extrafinanciers, 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 nationale et locales).

9.2.1.3 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.

9.2.2 LES ACTEURS DU MANAGEMENT DES RISQUES

9.2.2.1 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.

La direction des risques du Groupe, rattachée au directeur de l'audit et des risques, lui-même rattaché au Président-Directeur Général, 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 correspondants du 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 interne ;
- 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 2018, 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.

(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.

9.2.2.2 Au niveau des branches

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 en charge de la maîtrise des risques sur son périmètre de responsabilité ;
- les risques des directions exécutives et des directions opérationnelles à compétence nationale sont constitués des risques signalés par le siège et des risques opérationnels identifiés localement ;
- la gestion des risques est intégrée dans les dispositifs de pilotage des entités et fait l'objet d'un suivi régulier ;
- les risques majeurs de la branche sont identifiés au regard de l'ambition stratégique et du contrat d'objectifs de son directeur général.

Au niveau national, la direction des risques et de la conformité (créée en septembre 2018) est rattachée à la direction de la qualité et de la satisfaction client et est chargée de coordonner la gestion des risques et le contrôle interne.

Les directions opérationnelles à compétence nationale et l'ensemble des filiales de la branche sont également tenus de s'inscrire dans le dispositif de management des risques de la branche. Ces deux types d'entité réalisent notamment leur propre cartographie des risques et en assurent le suivi.

L'échelon territorial a été revu en 2018. Chaque direction de la qualité et de la satisfaction client des quatorze directions exécutives maillant le territoire intègre un *risk manager* chargé :

- d'organiser l'appréciation et la maîtrise des risques ;
- d'apporter son appui et son soutien au déploiement dans les entités locales des décisions et démarches en matière de management des risques et de responsabilité sociale de l'entreprise, et de veiller à la bonne diffusion des cultures correspondantes ;
- de mettre en œuvre les programmes d'éthique, de conformité et de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- de superviser et d'évaluer les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques des entités locales.

La branche GeoPost

Le dispositif de contrôle interne de GeoPost repose sur le principe de décentralisation et de responsabilisation. Les directeurs généraux des filiales de la branche sont responsables 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.

Le Comité de direction générale de la branche pilote l'organisation et le management des risques des entités opérationnelles. La gouvernance de chaque filiale de la branche s'organise en fonction des principes définis par ce Comité et les instances légales, en conformité avec les réglementations applicables dans chacun des pays dans lesquels GeoPost est représenté.

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.

La branche La Banque Postale

La politique de La Banque Postale en matière de management des risques se fonde sur sa déclaration d'appétence pour le risque et son tableau des limites associées. Ce cadre d'appétence pour le risque repose sur :

- la définition, la mise en œuvre et la surveillance d'un dispositif de limites qualitatives et quantitatives ;
- la mise en place d'un processus d'alerte en cas de dépassement des seuils et des limites ;
- une organisation en matière de gestion des risques selon trois lignes de défense ;
- un corpus documentaire et des processus cohérents pour assurer la déclinaison opérationnelle de l'appétit pour le risque et des principes d'organisation liés.

Trois instances organisent et pilotent le management des risques de La Banque Postale de la manière suivante :

- le Comité des risques du Conseil de surveillance approuve l'appétence pour le risque de La Banque Postale et surveille l'évolution du profil de risque par rapport au cadre d'appétence défini. Il apprécie la qualité du contrôle interne, 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 de La Banque Postale (émanation du Directoire) instruit la proposition de politique de maîtrise des risques de la Banque et les limites opérationnelles avant validation. C'est également l'instance où le cadre d'appétence pour le risque est surveillé mensuellement, où sont approuvés les principaux engagements au-delà des dispositifs délégataires 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 (émanation du Directoire) 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 au sein de laquelle sont évaluées l'application des règles et leur conformité avec les évolutions réglementaires, l'actualisation de la liste des « personnels sensibles », et au sein de 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 est réalisée par 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 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 ;
- la direction des risques de 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 en charge du pilotage des risques consolidés de La Banque Postale et assure la coordination de l'ensemble des contrôles de second niveau.

La direction des risques de La Banque Postale est chargée de définir le cadre de maîtrise des risques, de le proposer au Directoire et au Conseil de surveillance ; ce cadre permet au Directoire de définir l'appétence pour le risque de La Banque Postale et les limites associées avant approbation par le Conseil de surveillance. La direction des risques s'assure également que les politiques de gestion des risques des filiales s'inscrivent dans celles de la maison mère de La Banque Postale et qu'elles sont correctement appliquées.

Le dispositif de contrôle interne s'inscrit dans les trois lignes de défense sur lesquelles repose le cadre d'appétence pour le risque de la Banque :

- les directions opérationnelles maîtrisent leurs propres activités ;
- les deux directions en charge du contrôle permanent évoquées plus tôt ;
- l'Inspection générale qui assure le contrôle périodique.

Toutes les activités qu'elles soient réalisées par les métiers de La Banque Postale SA, les filiales contrôlées intégralement ou conjointement, les participations sur lesquelles un contrôle est exercé, les entités des services financiers dédiées ou travaillant pour le compte et au nom de la Banque, sont couvertes par son dispositif de maîtrise des risques. La maîtrise des activités externalisées entre également dans le périmètre de ce dispositif.

La branche Réseau La Poste

Au niveau national, la direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes a 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 réglementaires et de conformité s'imposant aux activités de la branche, et en cohérence avec les risques majeurs opérationnels identifiés dans ses activités. Elle anime la filière dédiée au contrôle permanent de la branche pour les activités non bancaires.

La direction de la maîtrise des risques opérationnels appuie l'action de la ligne managériale en matière de maîtrise de l'ensemble des risques opérationnels de la branche Réseau La Poste qu'ils soient bancaires ou non bancaires.

Elle assure également l'animation des correspondants en charge des risques opérationnels du siège de la branche, des directions à compétence nationale et de la filière des risques opérationnels dans les entités territoriales.

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 permanent s'étend à l'ensemble des points de contact notamment tous les bureaux de poste.

Les prestations fournies par la branche Réseau La Poste pour le compte des différentes branches et filiales 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.

La branche Numérique

La branche Numérique réunit les compétences de la direction du numérique du Groupe et les activités des filiales Mediapost Communication et Docaposte.

Elle a pour 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.

Le dispositif de management des risques de la branche est organisé et piloté au niveau de la Direction générale de la branche Numérique et repose notamment sur les principes suivants :

- le pilotage et la maîtrise des risques relèvent de la seule responsabilité managériale :
 - sur chacun des trois niveaux de gestion de la branche Numérique (Direction générale, pôles d'activités, sites de production), le manager a la pleine et entière responsabilité de la maîtrise des risques relevant de son périmètre de compétence,

(1) Article 10, point p : Risque de non-conformité : le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, nationales ou européennes directement applicables, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions des dirigeants effectifs prises notamment en application des orientations de l'organe de surveillance.

- le plan de maîtrise des risques est intégré dans le dispositif de pilotage de chaque pôle. Il fait l'objet d'un suivi régulier dans les instances du pôle et d'un suivi dans le cadre des instances de gouvernance de la branche,
- le déploiement des procédures vise à être homogène et conforme sur l'ensemble de la branche ;

- le pilotage et la maîtrise des risques relèvent des pôles d'activité de la branche :
- les risques opérationnels sont identifiés au sein de chaque pôle,
- leur suivi et leur maîtrise sont intégrés dans la gouvernance de chacun des pôles.

9.2.3 LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE PÉRIODIQUE

La fonction d'audit interne est chargée d'évaluer, de façon objective et indépendante, les systèmes de management des risques, les systèmes de contrôle, les systèmes de gouvernement d'entreprise et les systèmes d'information du Groupe. Elle contribue à leur amélioration en termes de conformité, de sécurité, d'efficacité et d'efficience.

Elle a pour finalité de donner une assurance raisonnable de maîtrise des risques, aux mandataires sociaux, aux instances de gouvernance et, plus généralement, aux dirigeants et aux managers. Pour ce faire, elle réalise des missions d'audit, ciblées et approfondies, sur l'ensemble des activités du Groupe, en France et à l'étranger. Elle intervient dans les entités en partenariat sous réserve d'accord préalable et chez les prestataires dans le cadre des contrats en vigueur.

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 élabore un plan pluriannuel glissant, orienté vers une couverture exhaustive des univers d'audit sur une période de quatre ans.

9.2.3.1 Organisation des services d'audit interne

La fonction audit interne repose en premier lieu sur la direction de l'audit de Groupe, directement rattaché au Président-Directeur Général de La Poste. Elle intervient à plusieurs niveaux dans le processus de management des risques. Les auditeurs participent, par leurs constats, à l'appréciation des risques qui sont analysés dans les cartographies puis intégrés dans les plans d'audit. Ils vérifient ensuite les mesures prises pour réduire ces risques et de façon générale procèdent à l'évaluation du contrôle interne.

Elle repose aussi par ailleurs sur un service d'audit interne placé sous l'autorité du directeur concerné pour la branche GeoPost, sur l'Inspection générale pour la branche La Banque Postale, ainsi que sur un audit spécifique dans le domaine de l'immobilier, placé sous l'autorité du directeur général de la filiale Poste Immo.

9.2.3.2 Méthodes de travail

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.

9.2.3.3 Activités

119 missions ont été réalisées en 2018. Elles 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 2018 à 133, 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 réalise trois types de missions :

- les missions transverses, orientées sur les fonctions support, la gouvernance, les projets, les acquisitions récentes, sont menées par l'équipe de l'audit général. Il a finalisé, en 2018, 16 missions et compte 12 auditeurs à fin décembre 2018 ;
- les missions informatiques, menées par les auditeurs internes informatiques. L'équipe de l'audit informatique du Groupe (12 collaborateurs à fin 2018) intervient :
 - de bout en bout sur les missions qui lui sont assignées dans le plan d'audit annuel (12 missions réalisées en 2018),
 - en contribution à des missions de l'Inspection Générale de La Banque Postale (2 missions en 2018) et l'audit de GeoPost (2 missions en 2018),
 - en support de missions de l'audit général (3 missions en 2018) ;
- les missions orientées vers les activités opérationnelles des branches (Réseau et Courrier-Colis). Les missions qui ont été réalisées en 2018 se comptent au nombre de :
 - 9 missions pour la branche Réseau La Poste dont l'équipe est composée de 7 auditeurs à fin 2018,

- 11 missions pour l'activité Courrier-Colis dont l'équipe est composée de 11 auditeurs.

Un rapport semestriel d'activité à destination du Président a été mis en place comprenant une synthèse des missions et de l'avancement des plans d'action mis en place par les audités à la suite des recommandations.

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 Comité exécutif 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 de la filière, 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 enfin à toutes les réunions du Comité d'audit de La Poste et entretient des contacts fréquents avec les commissaires aux comptes du Groupe.

9.2.4 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 opérationnels 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 2018.

9.2.4.1 Dispositifs de contrôle interne permanent et de gestion des risques du Groupe

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.

La loi Sapin 2 sur la prévention de la corruption se traduit par l'obligation de mettre en place un dispositif explicite de prévention et de lutte contre la corruption. La Poste, ses branches et ses filiales ont lancé un programme d'action en ce sens en 2016 afin de se renforcer leurs dispositifs respectifs et en poursuivent la mise en œuvre.

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 l'application des évolutions législatives et réglementaires en lien avec les organismes externes et les réglementations propres au Groupe. Elle est le représentant de ce dernier sur le plan politique et réglementaire auprès des instances et organismes externes, y compris européens, 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.

Dans le cadre de son rôle régalien de maîtrise des risques « RH » dans le Groupe, la direction des ressources humaines du Groupe s'assure de la mobilisation de la ligne managériale et de la mise en place de plans d'action au niveau national sur les enjeux majeurs de « qualité de vie et santé au travail » ce qui recouvre notamment l'absentéisme, la prévention des accidents du travail, la gestion de l'inaptitude et de la pénibilité.

Achats

La direction des achats du Groupe, rattachée à la direction financière et du développement du Groupe, pilote la politique 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 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 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.

Conformité juridique

La Poste Solutions Juridiques réunit depuis le 1^{er} janvier 2018 tous les juristes de tout le territoire de La Poste. La filière juridique concourt, par l'activité quotidienne de ses membres 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. La Poste Solutions Juridiques pilote en outre le dispositif de conformité qui 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'actualisation périodique de référentiels ;
- le suivi du traitement des alertes internes ;
- des formations s'adressant aux opérationnels confrontés à des problématiques juridiques récurrentes.

Elle intervient activement dans le pilotage des programmes de conformité du Groupe :

- au droit de la concurrence, en coordonnant et en suivant les actions visant à satisfaire aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence ;

- de lutte contre la corruption, en association avec la direction de la déontologie et de l'éthique du Groupe ;
- à la protection des données personnelles, grâce à l'action du délégué à la protection des données qui fait partie de La Poste Solutions Juridiques ;

Elle contribue par ailleurs à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures identifiées dans le cadre du devoir de vigilance et du programme de conformité à l'OFAC ⁽²⁾.

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 les patrimoines humains, matériels et immatériels de La Poste. Elle fournit une vue exhaustive du degré de couverture des plans d'action de lutte contre les menaces.

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 indécidés. Les branches du Groupe sont responsables de la gestion opérationnelle des fraudes, la direction de la sécurité globale du Groupe animant et coordonnant fonctionnellement ces entités en vue de définir des politiques communes au Groupe en matière de fraudes.

Au niveau des branches

Branche Services-Courrier-Colis

La supervision locale (contrôle de premier niveau) est assurée par l'encadrement et le directeur de l'entité opérationnelle grâce à la mise en place de routines managériales quotidiennes :

- le « tour terrain » est un parcours d'observation et de vérification du respect des procédures par les collaborateurs de l'entité ;
- le « brief » est une courte réunion de pilotage visant à organiser la journée de travail et corriger au plus tôt les dysfonctionnements observés lors des « tours terrain ».

Mensuellement, le directeur de l'entité effectue une revue de pilotage avec son collectif managérial pour suivre son contrat d'objectifs et les résultats des supervisions.

La supervision (contrôle) de deuxième niveau est réalisée :

- d'une part par les directions de métier qui s'assurent du respect des exigences et priorités de leur domaine de responsabilité ainsi que des domaines transverses et de support ;
- d'autre part par les *risk managers* qui veillent au respect du dispositif de management des risques, à la mise en place des démarches d'éthique et de déontologie et qui s'assurent de la couverture des risques de conformité : en particulier ceux qui relèvent du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption et de la protection des données à caractère personnel.

(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.

(2) L'Office of Foreign Assets Control est un organisme de contrôle financier, dépendant du département du Trésor des États-Unis. Ce « bureau de contrôle des actifs étrangers » est chargé de l'application des sanctions internationales américaines dans le domaine financier.

Branche GeoPost

Le contrôle des activités des filiales opérationnelles de GeoPost est organisé dans le respect des délégations de pouvoir ou de signature en place et selon les règles édictées par la Direction générale de 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 Comité de direction générale et le Comité opérationnel européen, pour les filiales implantées en Europe, effectuent régulièrement des revues d'activités à partir des reportings financiers et opérationnels des filiales.

La Direction générale de GeoPost s'assure que les actions entreprises sont en adéquation avec ses objectifs stratégiques et transmet aux responsables concernés les décisions à mettre 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 prévention de la 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 antiblanchiment et anticorruption, ainsi que la déclinaison de référentiels dans ces domaines auprès des filiales. Chaque filiale est responsable de leur application en lien avec la réglementation locale.

Par ailleurs, le code de conduite en affaires de GeoPost comporte un ensemble de règles définies sur la base de la cartographie des risques de corruption de la branche, portant notamment sur la politique en matière de cadeaux et invitations, les conflits d'intérêt, les paiements de facilitation ainsi que les actions de mécénat et de parrainage.

Branche La Banque Postale

Le contrôle interne de La Banque Postale est régi par le Code monétaire et financier, par l'arrêté relatif au contrôle interne du 3 novembre 2014 et les orientations de l'Autorité bancaire européenne du 26 septembre 2017 (EGA/GL/2017/11). Deux niveaux de contrôle permanent sont en place :

- l'autocontrôle effectué par les agents et leurs responsables dans le cadre de leurs activités opérationnelles ;
- le contrôle réalisé par des agents dédiés n'exerçant pas d'activité opérationnelle.

Le contrôle périodique est 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. S'agissant des 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 son pilotage relève de la filière « conformité à la protection de la clientèle ».

Les actions de lutte antifraude sont coordonnées par la direction des risques de La Banque Postale, en direct, ou 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 relève de la direction de la sécurité des opérations financières.

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.

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 2018, l'efficacité de leurs contrôles est renforcée grâce à un guide méthodologique 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 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 la cartographie 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 de la maîtrise des risques et du contrôle permanent 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, qui dépendent de la direction du contrôle permanent, assurant les contrôles de second niveau.

Dans les centres d'affaires spécialisés sur la clientèle des entreprises et des collectivités locales, les contrôles de premier niveau 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.

Au niveau des directions du siège et des filiales de La Banque Postale, l'autocontrôle et le contrôle hiérarchique constituent le contrôle de premier niveau. Les contrôleurs de deuxième niveau au sein de ces directions et filiales effectuent leurs contrôles sur la base d'un plan de contrôle annuel élaboré en coordination avec la direction du contrôle permanent.

Branche Réseau La Poste

La branche Réseau La Poste oriente prioritairement son dispositif de contrôle permanent en fonction de la maîtrise des risques opérationnels liés aux activités des bureaux de poste et l'articule comme suit :

- les directeurs de secteur, les directeurs territoriaux, les directeurs des Maisons de l'Habitat 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 concernant les activités bancaires déléguées et les activités ne relevant pas du domaine bancaire ;
- les personnels des corps de contrôle permanent de 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.

Les actions mises en œuvre en matière de lutte antifraude sont coordonnées, en étroite synergie, par la direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes, la direction de la maîtrise des risques opérationnels et les filières sûreté et comptable du Groupe La Poste. Dans le domaine bancaire, elles sont décidées conjointement avec les directions concernées de La Banque Postale.

Le service national des enquêtes est rattaché à la direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes de la branche Réseau La Poste. Il intervient dans le cadre d'opérations potentiellement frauduleuses dès leur détection lorsque les opérations en cause ont été réalisées totalement ou partiellement au sein de La Poste.

Branche Numérique

Le directeur des risques et du contrôle interne du pôle Docaposte apporte son expertise aux managers de ses différentes entités et 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 de deux Comités de Docaposte : l'un porte sur les investissements et l'autre sur la croissance externe. Ce deuxième Comité est l'instance de pilotage et de contrôle de l'ensemble des étapes qui précèdent les acquisitions de sociétés.

En matière de lutte antifraude, 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.

Le dispositif de gestion des risques

Au niveau du Groupe

Le dispositif général

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 validation par le Comité exécutif.

Le reporting sur les risques auprès du Conseil d'administration se fait à la fois au travers du compte rendu des travaux du Comité d'audit par son Président et par la diffusion aux membres du Conseil du dossier de synthèse de la cartographie.

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 et au Conseil d'administration.

Les risques auxquels Le Groupe La Poste est confronté sont de trois ordres :

- 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.

Leur identification permet d'établir une cartographie des risques qui donne elle-même 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 Banque Postale, GeoPost et Poste Immo sont également dotées de Comités spécialisés du Conseil d'administration ou de surveillance auxquels sont présentés les principaux facteurs de risque relevant du périmètre d'activité de ces entités.

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, le cas échéant, internationale, et fait le lien avec les autorités publiques nationales (ministères de l'Intérieur, de la Santé, de la Défense...).

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.

Il appartient à chaque branche de mettre en œuvre des procédures formalisées et appropriées en fonction de la nature des risques spécifiques à leurs activités.

Au niveau des branches

Branche Services-Courrier-Colis

L'identification des risques nationaux (c'est-à-dire les risques majeurs de la branche et les risques opérationnels à signaler aux territoires) 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 se prononce sur la pertinence des plans de couverture et de leurs indicateurs en vue de favoriser la transversalité des plans d'action.

S'agissant des risques locaux, chaque directeur d'entité a la responsabilité d'identifier ses risques, de les évaluer (risques locaux et risques opérationnels signalés par le Siège), d'élaborer son plan de couverture, de le suivre et de l'adapter en fonction de l'évolution de la criticité des risques existants ou de l'identification de nouveaux risques.

Branche GeoPost

L'analyse des risques relatifs à l'atteinte des objectifs propres aux filiales s'effectue localement. L'examen des événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de GeoPost intervient au niveau de GeoPost. Les filiales sont tenues de présenter auprès de la Direction générale de GeoPost les dispositions prises pour maîtriser les risques identifiés.

Les risques stratégiques potentiels liés aux activités placées sous la responsabilité des filiales et pouvant impacter 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 et 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.

Branche 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 et le risque opérationnel.

L'organe de direction de La Banque Postale définit son appétence pour le risque, c'est-à-dire le niveau et les types de risques qu'il est prêt à assumer pour réaliser les objectifs stratégiques et le plan d'activité qu'il s'est défini tout en restant dans les limites imposées par la réglementation prudentielle bancaire et les capacités de gestion et de contrôle des risques de la banque.

La déclaration d'appétence pour les risques approuvée par le Conseil de surveillance formalise des critères quantitatifs et qualitatifs sur les risques acceptés ou non, la manière de les prendre, d'en limiter les effets, de rechercher la diversification et également la gouvernance permettant de les suivre et d'alerter. Cette déclaration couvre notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels, de réputation, de mauvaise conduite, ou encore ceux qui sont liés à l'éthique et est accompagnée d'un tableau des limites qui permet de suivre l'évolution du profil de risque, le respect du cadre et fixe des seuils d'alerte. Ce cadre est décliné par la direction des risques de La Banque Postale à travers la politique de maîtrise des risques, les dispositifs de maîtrise des risques qui fixent à la fois les règles de prise de risque et de surveillance.

La Banque cherche dès que possible à mettre en œuvre des dispositifs de couverture de risque lorsque cela est possible et nécessaire. Grâce à des politiques de prise de garanties, de provisionnement d'assurance adéquates ou encore l'utilisation de dérivés de crédit. Le principe est de prendre une décision sur une opération en fonction de la qualité de la contrepartie et non en raison de la qualité de la couverture.

Branche Réseau La Poste

La direction de la maîtrise des risques opérationnels établit la cartographie des risques de la branche Réseau La Poste. Elle recense les plans de maîtrise des risques associés à chacun de ces risques et suit leur mise en œuvre.

Au plan national, 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, les directions régionales et les secteurs constituent les échelons prioritaires pour l'élaboration, le pilotage et la mise en œuvre des plans d'action. Les directeurs territoriaux appuyés par les corps de contrôle permanent, mesurent tous les quadrimestres l'efficacité des plans d'action des secteurs qui leur sont rattachés.

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.

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.

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 de correspondants du management des risques, elle est assurée par la direction des risques du Groupe qui organise et coordonne des échanges interbranches et interdomaines 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.

Pilotage des dispositifs

Le pilotage est assuré par le Conseil d'administration qui a connaissance, au travers de son Comité d'audit, de l'analyse et des plans de maîtrise des risques majeurs encourus par le Groupe et de l'évolution de leur criticité. Il est aussi destinataire de la synthèse de la cartographie des risques majeurs du Groupe.

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 un bilan des actions de l'année écoulée et les perspectives de l'année à venir 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.

En 2018, une série de questions a été ajoutée pour évaluer les travaux accomplis concernant le devoir de vigilance et trois autoévaluations complémentaires ont été mises en œuvre afin d'apprécier la maîtrise de la conformité au droit de la concurrence, le déploiement du plan de prévention de la corruption ainsi que le niveau de conformité aux dispositions du règlement européen sur la protection des données.

Les branches, directions transverses et filiales sont responsables de leur dispositif de contrôle interne permanent et de gestion des risques, dans le respect de la Charte de management des risques du Groupe.

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.

Faits marquants en 2018

Lancé en 2017, le programme « Servir le développement » du Groupe La Poste a visé en 2018 une optimisation des structures et une modernisation des outils numériques et de communication. Dans ce cadre, ont notamment été créés deux centres de services dans les domaines de la sécurité globale et du système d'information ainsi que deux directions nationales dans les domaines des opérations « RH » et comptables.

Dans le cadre de ce programme, La Poste Solutions Juridiques a procédé à la transformation de son organisation, a débuté la transformation de ses outils et de ses processus ainsi que sa transformation culturelle - l'esprit de responsabilité, l'esprit d'équipe et l'esprit de service sont les dynamiques partagées par tous les juristes. Elle a notamment simplifié son système d'information de suivi des contentieux et participations qui repose désormais sur un outil unique au niveau du Groupe (Slner.J), lequel répond simultanément aux besoins des comptables et des juristes.

L'institut du développement a été créé pour déployer des formations auprès des collaborateurs des douze filières supports réaffirmées et renforcées par le programme « Servir le Développement ». Il rejoint et complète l'institut du management, créé en novembre 2013, dans le dispositif de formation du Groupe.

Rattachée à la Direction des ressources humaines du Groupe, la Direction des services « RH » a été créée pour encadrer les 72 centres de service « RH » répartis sur tout le territoire national.

La direction des risques et de la conformité de la branche Services-Courrier-Colis a été créée et positionnée sous la responsabilité de la direction de la qualité et de la satisfaction client. De plus, le dispositif de conformité a été renforcé avec notamment la signature d'engagements auprès de l'autorité de la concurrence pour la création de la joint-venture Recygo SAS.

GeoPost a actualisé sa charte des achats responsables, en s'appuyant sur les principes du pacte mondial des Nations Unies. Elle a été communiquée aux directeurs généraux pour déploiement.

L'année a été marquée par la mise en œuvre par La Banque Postale de son cadre d'appétence pour le risque. Par ailleurs, la direction du contrôle permanent a été rattachée à la direction des risques de La Banque Postale.

Au sein de la branche Réseau La Poste, un nouveau dispositif de contrôle permanent de premier niveau des activités bancaires réalisées en bureau de poste, élaboré avec La Banque Postale, a été généralisé et déployé dans l'ensemble des territoires avec l'appui des filières risques et contrôle.

Suite à l'entrée en vigueur de la réglementation européenne dans le domaine de la protection des données personnelles, la branche Numérique a mis en place le pilotage de la déclaration de ses traitements de données pour répondre à la réglementation en vigueur (traitements propres ou en tant que sous-traitant).

Perspectives pour 2019

- Au-delà de ses missions récurrentes, la Direction des risques du Groupe poursuivra l'adaptation des dispositifs de management des risques aux changements organisationnels et apportera un appui en tant que de besoin pour accompagner l'évolution des dispositifs de contrôle interne des nouvelles entités et des filières.
- De nouveaux modules d'apprentissage et de sensibilisation en ligne seront élaborés et mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe depuis la plateforme digitale de son institut de formation.
- Les « risk managers » en directions exécutives de la branche Services-Courrier-Colis (fonction mise en place en 2018) bénéficieront d'un plan de formation dédié et obligatoire qui intègre notamment le cursus de formation proposé par la direction des risques du Groupe. Ils seront également dotés d'un nouvel outil de supervision des risques de non-conformité.
- La branche GeoPost continuera ses actions en matière de couverture de ses acquisitions et poursuivra le déploiement de son plan de prévention de la corruption.
- La Banque Postale continuera à participer aux études d'impacts quantitatives et qualitatives menées par l'autorité bancaire européenne dans le cadre des travaux préparatoires à la transposition en droit de l'Union européenne des accords de décembre 2017 finalisant Bâle 3, ainsi qu'aux réflexions sur la mise en place d'un cadre européen de reporting.
- La branche Réseau La Poste s'attachera notamment à renforcer le pilotage exercé par les directeurs territoriaux concernant la maîtrise des risques des secteurs de leur périmètre de responsabilité et enrichira sa cartographie des risques d'une démarche ascendante d'identification des risques.
- Le dispositif de contrôle permanent sera renforcé pour prendre en compte, d'une part l'extension des responsabilités des directeurs de secteurs et l'évolution des exigences réglementaires, et d'autre part s'adapter aux différentes typologies de points de contact du Réseau.
- Enfin, la branche Numérique poursuivra sa conduite du changement pour que les responsables de traitement des projets de la branche mettent en œuvre des mesures de protection des données dès la conception ainsi que des mesures de protection des données par défaut.

9.2.4.2 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques concernant l'information comptable et financière du Groupe

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 et la responsabilité de la gouvernance et de l'architecture du Système d'Information Finance.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière

Comptes du Groupe

Principes et normes comptables

Les comptes sociaux et les comptes consolidés sont établis par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe à partir des comptes établis localement 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 à La Poste. Pour les arrêts semestriels et annuels, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés tant au niveau des holdings que de La Poste. La Poste et les 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.

Des Comités comptables et fiscaux se réunissent régulièrement 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 d'en 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 du Groupe ;
- 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 partagées avec les entités, et de procédures internes détaillées.

La direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe développe au sein du Comité de la conformité comptable un dispositif ayant pour finalités :

- 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.

Contrôle financier du Groupe

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.

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.

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. Il réalise également 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 « Nos informations financières » du site internet www.groupelaposte.com reprend l'ensemble des publications réglementaires et financières du Groupe.

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 entités du Groupe

Suite à la mise en œuvre du programme « Servir le développement » en 2018, la direction nationale comptable, rattachée au directeur de la comptabilité et de la fiscalité du Groupe, rassemble sous son autorité l'ensemble des établissements comptables de La Poste sur le territoire français. Elle exerce une mission de service dans le domaine de la production et de la révision comptable notamment pour les branches « Services-Courrier-Colis » et « Réseau La Poste ».

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 deuxième niveau 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 cycles et sont étayés par un tableau de bord mis en place sur l'ensemble des cycles de contrôle (comptabilité de la banque de détail, opérations de marché et moyens généraux).

La direction comptable coordonne également à travers des instructions spécifiques la consolidation des sociétés qui composent l'ensemble 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.

Les comptes semestriels sont validés par le Comité d'audit et par le Conseil d'administration.



EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

10

10.1	Faits marquants	148
10.2	Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste	160
10.3	Résultats opérationnels par secteur d'activité	164
10.4	Autres agrégats clés du compte de résultat	176
10.5	Endettement et solidité financière	178
10.6	Analyse des comptes sociaux	186
10.7	Événements post clôture	190

10.1 Faits marquants

10.1.1 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.

Un environnement international économique et politique marqué par de fortes incertitudes

L'année 2018 a été marquée par de nombreux facteurs d'incertitude (tensions commerciales, surtout entre les États-Unis et la Chine, dépréciation des monnaies de plusieurs économies émergentes à partir du printemps et surtout durant l'été, bras de fer entre le gouvernement italien et la Commission européenne sur le projet de budget, discussions longues et fastidieuses aux débouchés incertains sur le Brexit).

La volatilité sur les marchés financiers s'est ainsi nettement accrue, les Bourses connaissant une année difficile après d'excellentes performances en 2017. Les investisseurs ont également redouté que l'économie américaine, dont la croissance est restée soutenue en 2018 (proche de 3 %) grâce aux baisses d'impôts destinées aux ménages et aux entreprises, n'arrive en bout de cycle. Le bas niveau du chômage commence à susciter une hausse des salaires qui pourrait conduire à une accélération de l'inflation et donc à un durcissement de la politique monétaire plus marqué. La poussée des taux longs américains début février et début octobre a d'ailleurs été à l'origine de deux phases de correction boursière.

En Chine, la croissance a légèrement ralenti, ce qui a conduit les autorités à assouplir la politique monétaire et à prendre certaines mesures de relance fiscales et budgétaires dans la crainte que les exportations soient freinées par la hausse des droits de douane américains. Parmi les autres grands pays émergents, l'année a été marquée au Brésil par l'élection d'un nouveau Président dont le programme économique a été plutôt bien accueilli par les investisseurs. En Russie, l'économie est restée tirée par la fermeté du prix du pétrole pendant une grande partie de l'année. Enfin, l'Inde a encore connu une croissance forte mais le solde commercial s'est dégradé en lien avec la dépréciation de la roupie au 3^e trimestre et l'augmentation de la facture énergétique.

Net freinage de la croissance en zone euro

Alors qu'elle avait été comprise entre 2,5 % et 3 % l'an tout au long de l'année 2017, la croissance de la zone euro s'est affaiblie dès le début 2018 pour tendre vers 1,8 %. Les enquêtes de conjoncture n'ont quasiment pas cessé de décrire une détérioration du climat des affaires, notamment dans l'industrie.

De nombreux éléments ont pesé sur la croissance de la zone euro ces derniers mois : ponction de la hausse du prix du pétrole sur le pouvoir d'achat des ménages jusqu'à l'automne, impacts d'un euro encore fort contre beaucoup de monnaies autres que le dollar (livre, devises des pays émergents), modération de la croissance mondiale, fragilité de l'économie italienne, perturbations de la construction automobile en Allemagne au troisième trimestre avec la mise en application de nouvelles normes antipollution début septembre.

En dehors de la zone euro, la croissance de la Pologne est restée très vigoureuse en 2018, avec une progression du PIB de 5 % sur un an au troisième trimestre. Elle est restée soutenue par la consommation (dynamisme du marché du travail, hausse des salaires) et l'investissement, avec le soutien des fonds structurels européens. Toutefois, le climat des affaires s'est détérioré au second semestre, surtout dans l'industrie.

Au Royaume-Uni, l'incertitude politique est restée majeure à l'approche du Brexit, prévu pour mars 2019. Bien qu'affaiblie par rapport à ses tendances antérieures, la croissance a néanmoins fait preuve de résilience. La Banque d'Angleterre s'est montrée hésitante. Une inflation et une hausse des salaires dépassant les 2 % l'an l'ont incitée à relever son taux directeur en août. Toutefois, les incertitudes sur le Brexit et sur les perspectives économiques l'ont poussée ensuite au *statu quo*.

Plusieurs freins à la croissance française ont émaillé l'année 2018

Après une très bonne année 2017 (hausse du PIB de 2,3 % en moyenne annuelle ⁽¹⁾), la croissance a brutalement ralenti au premier semestre. Les hausses du prix du tabac, des prix de l'énergie et de la fiscalité (relèvement des taxes sur le diesel, augmentation de la CSG compensée seulement partiellement par une première baisse des cotisations sociales des salariés) ont pesé sur le pouvoir d'achat des ménages qui s'est nettement contracté début 2018. Par ailleurs, les exportations ont subi le contrecoup des livraisons importantes de matériel aéronautique intervenues fin 2017. Plus fondamentalement, elles ont sans doute aussi pâti de la fermeté passée de l'euro et d'un tassement de la demande de produits industriels. Les grèves dans les transports ont aussi impacté négativement l'activité au printemps. Autre frein,

(1) Données définitives des comptes de la nation publiées le 30 mai 2018 en données corrigées des jours ouvrables.

le marché immobilier s'est tassé, même si les prix des logements sont restés haussiers. Un rebond de la croissance est toutefois intervenu au troisième trimestre, s'appuyant notamment sur un rattrapage de la consommation. Avec un calendrier fiscal plus favorable aux ménages au second semestre de l'année (seconde baisse des cotisations sociales des salariés, allègement partiel de la taxe d'habitation), les dépenses des ménages auraient dû rester soutenues en fin d'année. Cependant, les tensions sociales ont impacté négativement l'activité à partir de fin novembre. Par ailleurs, la baisse du taux de chômage s'est interrompue en milieu d'année, les créations nettes d'emplois se modérant. Au total, le PIB a progressé de 1,5 % en 2018.

Rechute du prix du pétrole à l'automne après une vive hausse

Sur le marché pétrolier, le retour des sanctions américaines à l'encontre de l'Iran a fait chuter les exportations du pays. Dans le même temps, la production du Venezuela, en pleine crise, s'est effondrée. Les opérateurs se sont donc alarmés pour l'offre mondiale de brut. Ils ont en outre douté de la volonté ou de la capacité des grands pays pétroliers (Arabie Saoudite, Russie, États-Unis) à compenser cette réduction de l'offre en augmentant leur production. Le prix du baril a ainsi vivement augmenté pendant une grande partie de l'année 2018, pour atteindre un point haut début octobre à 85 dollars le baril (contre moins de 50 dollars en juin 2017). Les anticipations des opérateurs se sont ensuite brutalement retournées. Ces derniers ont commencé à réviser à la baisse les perspectives de progression de la demande, en lien avec une montée des doutes sur la croissance économique mondiale du fait des tensions commerciales sino-américaines. Dans le même temps, les évaluations de l'offre ont été revues à la hausse du fait notamment de la bonne tenue de la production américaine. Le prix du baril de Brent de la mer du Nord est ainsi retombé sous les 60 dollars début décembre. Afin d'enrayer cette chute, l'OPEP et d'autres pays producteurs, dont la Russie, ont fini par se mettre d'accord en décembre pour réduire leur production. Le prix du baril atteint 57 dollars en moyenne sur le dernier mois de l'année.

Remontée de l'inflation en zone euro en lien avec la hausse des prix de l'énergie

L'évolution du cours du pétrole a suscité à partir d'avril-mai une vive hausse du prix de l'énergie, qui a culminé à plus de 10 % sur un an en octobre, avant que le cours du brut ne rechute sur les marchés internationaux. La variation sur un an des prix à la consommation dans la zone euro s'est ainsi accélérée à partir du printemps pour toucher les 2 % à l'automne avant de légèrement refluer (1,6 % en décembre). En revanche, l'inflation sous-jacente (excluant l'énergie et l'alimentation) est restée faible, voisine de 1 % l'an, même si la hausse des salaires s'est raffermie. De son côté, l'inflation française s'est aussi renforcée courant 2018 (1,6 % sur un an en décembre), à cause des prix de l'énergie mais également du fait du relèvement du prix du tabac. L'inflation sous-jacente (qui n'inclut pas les taxes) est restée par contre très modérée (inférieure à 1 %).

Hausse des taux d'intérêt aux États-Unis mais quasiment pas dans la zone euro

Outre-Atlantique, la poursuite de la normalisation graduelle de la politique monétaire de la Réserve fédérale (Fed) et une inflation peu à peu plus forte ont fait monter le taux des emprunts du Trésor américain à 10 ans. Il s'est toutefois affaibli en fin d'année dans un climat marqué par une forte aversion pour le risque. Au total, il a gagné environ 40 points de base sur l'année, à 2,8 % en décembre. En revanche, dans la zone euro, les taux homologues sont restés très bas car la faiblesse de la tendance de fond de l'inflation a persisté et la croissance économique a sensiblement ralenti. Surtout, la BCE a déclaré en juin son intention de ne pas remonter ses taux directeurs avant la fin de l'été 2019. En outre, ses achats de titres ont continué de peser sur le niveau des taux d'intérêt même si elle en a réduit le montant en vue d'y mettre fin début 2019. Par ailleurs, le programme des partis eurosceptiques arrivés au pouvoir en Italie s'est traduit par un bras de fer avec la Commission européenne. Les craintes sur la situation budgétaire ont amené une partie des investisseurs à se détourner des titres italiens, ce qui a fait bondir les taux des emprunts d'État de l'Italie au printemps. La réallocation des portefeuilles d'investissement a profité aux emprunts d'État jugés les plus sûrs, le Bund allemand au premier chef mais aussi l'OAT, dont les rendements ont baissé en mai-juin puis de nouveau à partir d'octobre. En décembre 2018, le rendement du Bund allemand est resté inférieur à son niveau d'il y a un an auparavant (0,26 % contre 0,36 % en décembre 2017). Le taux de l'OAT 10 ans n'est guère monté davantage (0,70 % en décembre 2018 contre 0,68 % un an auparavant), malgré un petit écartement en fin d'année avec son homologue allemand suite aux tensions sociales en France.

De leur côté, les taux d'intérêt interbancaires dans la zone euro n'ont quasiment pas varié durant l'année et sont restés négatifs du fait de la politique monétaire menée par la BCE. Cette dernière a en effet maintenu à - 0,4 % son taux d'intérêt sur les dépôts des banques commerciales à la banque centrale, le véritable taux directeur pour la zone euro actuellement. En conséquence, l'Eonia a stagné un peu au-dessous de - 0,35 %. De son côté, l'Euribor 3 mois est resté très proche de son niveau de 2017, à - 0,32 % en moyenne sur l'année.

Turbulences sur les places boursières

Les principales places boursières ont connu deux phases de correction marquées durant l'année. Fin janvier, la crainte d'une accélération de l'inflation en lien avec une hausse des salaires plus marquée et les incertitudes créées par les tensions commerciales ont mis fin à la phase haussière qui avait caractérisé l'année 2017. Des causes similaires ont déclenché une nouvelle baisse début octobre. Outre-Atlantique, le Standard & Poor's 500 et le Nasdaq ont ainsi enregistré un repli de respectivement 6,2 % et 3,9 % entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 malgré une forte hausse des résultats des entreprises grâce à des allègements d'impôts dans le cadre du programme de relance de Donald Trump (le bénéfice par action des plus grandes entreprises américaines a crû de 25 % environ en 2018). Les indices européens ont, eux aussi, évolué défavorablement, dans un contexte de modération de la croissance économique. Le CAC 40 a ainsi perdu 11 %, à 4 731 points fin décembre. À noter également un très net recul des Bourses des pays émergents (- 17 % sur l'année pour le MSCI *Emerging Markets*, libellé en dollar) après une belle progression en 2017.

Remontée du dollar, affaiblissement de la livre

Après une baisse en 2017, le dollar s'est repris face à l'euro et à de nombreuses autres devises. Cette correction a été favorisée par le maintien d'une croissance robuste aux États-Unis et, en conséquence, la perspective d'une poursuite de la hausse du taux directeur de la Fed. L'écart de taux d'intérêt à court et à long terme s'est notamment creusé avec la zone euro. En outre, la devise européenne a été pénalisée par le ralentissement de l'activité économique dans la zone euro et par le retour des risques politiques (tensions entre le gouvernement italien et la Commission

européenne, divisions au sein de l'Europe suscitées par la crise des migrants). La perspective d'une normalisation très lente de la politique monétaire de la BCE a joué aussi. Après être monté jusqu'à près de 1,25 dollar début février, l'euro s'est ensuite affaibli pour atteindre 1,14 dollar en moyenne en décembre.

La livre a fluctué en cours d'année en fonction des informations sur le Brexit. En fin d'année, le report du vote par le Parlement britannique sur le pré-accord conclu entre les négociateurs britanniques et ceux de l'Union européenne a fait baisser la livre qui a fini l'année à 0,90 livre sterling pour un euro (0,88 livre sterling en décembre 2017).

10.1.2 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Évolution de l'environnement bancaire

L'environnement bancaire a été marqué par :

- le décret du 12 février 2018 relatif au régime de centralisation des dépôts collectés au titre du Livret A (LA) et du Livret de développement durable (LDD). Ce décret supprime l'option de centralisation intégrale des dépôts collectés au titre du Livret A et du Livret de développement durable et précise les modalités de restitution des sommes confiées à la Caisse des Dépôts, au-delà de l'obligation légale de 60 %. Ces dispositions se traduisent concrètement pour La Banque Postale par une décentralisation progressive des encours de LA et LDD qui devrait s'étaler sur 10 ans au terme desquels seuls 60 % des encours seront donc centralisés à la Caisse des Dépôts. La Banque Postale dispose actuellement, à son passif, d'environ 70 milliards d'euros de dépôts LA et LDD ;
- l'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers, adoptée par l'Union européenne dans le règlement (UE) n° 2016-2067 du 22 novembre 2016. Cette nouvelle norme définit de nouvelles règles en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de dépréciation du risque de crédit des actifs financiers et de comptabilité de couverture, hors opérations de macrocouverture. La norme IFRS 9 repose sur trois piliers :
 - une approche logique et unique pour la classification et l'évaluation des actifs financiers qui reflète le modèle économique dans le cadre duquel ils sont gérés ainsi que leurs flux de trésorerie contractuels,
 - un nouveau modèle unique de dépréciation des actifs financiers, prospectif, fondé sur les pertes attendues,
 - une approche sensiblement simplifiée de la comptabilité de couverture.

Signature du contrat d'entreprise 2018-2022

Afin de définir les objectifs, les modalités d'exécution des quatre missions de service public dévolues à La Poste et les engagements de chacune des parties, l'État et La Poste concluent un contrat d'entreprise pluriannuel. Le nouveau contrat 2018-2022, négocié tout au long de l'année 2017, a été validé par le Conseil d'administration de La Poste du 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018.

- Concernant la mission du service universel postal, le contrat d'entreprise renforce le dispositif de suivi de la qualité de service, via de nouveaux indicateurs, le suivi de la satisfaction des usagers en plus de la seule performance de l'outil industriel.

Cette évolution a pour objectif de fournir un dispositif de qualité de service renouvelé qui reflète mieux les attentes des clients vis-à-vis du service universel et qui a été entériné par l'arrêté du 12 septembre 2018 relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2018, 2019 et 2020.

- Concernant la mission d'aménagement du territoire, Le Groupe La Poste, l'État et l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité ont signé le 11 janvier 2017 le contrat de présence postale territoriale pour la période 2017-2019.

La Poste bénéficie d'une compensation allouée par l'État via un abattement de fiscalités locales (dans la limite de 95 % du montant normalement acquitté).

Le 6 avril 2018, la Commission européenne a estimé que l'abattement fiscal accordé à La Poste pour assurer le maintien d'une forte densité de présence postale en France, qui pourrait s'élever à 900 millions d'euros environ pour la période du contrat d'entreprise 2018-2022, est conforme aux règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État.

Conformément au décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011, l'Arcep a évalué que le coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire était de 203 millions d'euros pour l'année 2017 (décision n° 2018-1136 du 20 septembre 2018).

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis le 6 décembre 2018 un avis ⁽¹⁾ favorable sur le projet de rapport remis par l'Arcep et destiné au Gouvernement et au Parlement sur le coût net en 2017 de cette mission.

- Concernant la mission d'accessibilité bancaire, au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A, La Banque Postale reçoit annuellement une rémunération complémentaire à la rémunération de la collecte commune à l'ensemble des établissements distributeurs.

Cette compensation est fixée pour la période 2015-2020 par l'arrêté du 04 décembre 2017 venu modifier l'arrêté du 26 février 2015 pris en application de l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.

Le 24 octobre 2017, La Commission européenne a estimé que cette compensation accordée par la France à La Banque Postale, d'un montant de 1,83 milliard d'euros sur six ans (2015-2020), n'excédait pas le coût net occasionné par l'exécution des obligations de service public et était conforme aux règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État.

- Concernant la mission presse, le Contrat d'entreprise 2018-2022 prévoit désormais 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, 111,5 millions d'euros en 2018, 103,8 millions d'euros en 2019 et 95,9 millions d'euros en 2020. Dans une décision du 24 janvier 2019, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur la compensation de la mission de service public relative au transport et à la distribution de la presse versée par l'État à La Poste pour la période 2018-2022 ⁽²⁾.

Le Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise, présidé par la secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, s'est réuni pour la cinquième année consécutive le 30 novembre 2018, en présence du Président-Directeur Général et de dirigeants du Groupe La Poste et des parties prenantes telles que les organisations syndicales, les associations de consommateurs et le régulateur du secteur postal. Lors de cette 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 à la pérennité des missions de service public confiées au Groupe La Poste dans une période de transformation profonde de son environnement économique. Les fondements de la mission d'accessibilité bancaire et l'importance des besoins spécifiques qu'elle satisfait ont fait l'objet d'un examen particulier.

Évolution des tarifs du courrier et du colis

Des évolutions tarifaires nationales, outre-mer et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2018 suite à l'avis favorable de l'Arcep rendu le 17 octobre 2017 (décision n° 2017-1227).

L'ensemble de ces évolutions respecte les dispositions tarifaires fixées par la décision de l'Arcep n° 2017-1101 du 19 septembre 2017 relative à l'année 2018, et modifiant en conséquence la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 portant sur l'encadrement tarifaire pluriannuel 2015-2018. Cette modification fait suite à la consultation publique, menée du 26 juin au 26 juillet 2017 par l'Arcep, qui a adopté une nouvelle décision sur les règles de comptabilisation des coûts fixes de distribution (décision n° 2017-1100 du 19 septembre 2017).

Ce faisant, au 1^{er} janvier 2018, les tarifs courrier ont augmenté de 4,7 % en moyenne ⁽³⁾ et les tarifs des colis pour les envois domestiques des particuliers de 1,5 % ⁽⁴⁾. La Lettre verte, plus économique et plus écologique, étant la principale référence des particuliers pour leurs envois ordinaires, La Poste a décidé de renforcer son avantage tarifaire par rapport à la Lettre prioritaire, celui-ci passant à 15 centimes contre 12 centimes en 2017. Le prix de la première tranche de poids de la Lettre verte est donc passé de 0,73 euro à 0,80 euro et celui de la Lettre prioritaire de 0,85 euro à 0,95 euro.

À l'issue de travaux engagés au premier semestre 2017, et de la consultation publique qu'elle a menée du 26 septembre au 18 octobre 2017, l'Arcep a adopté la décision n° 2017-1252 en date du 26 octobre 2017, relative aux caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel postal sur la période 2019-2022. Ce dispositif prend le relais de l'encadrement tarifaire fixé par la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 pour la période 2015-2018. Cette décision plafonne à 5 % en termes nominaux la hausse annuelle moyenne des tarifs sur le périmètre du service universel postal, contrairement au dispositif en vigueur pour la période 2015-2018, qui permettait une modulation des hausses sur la période.

La Poste a ainsi procédé à des ajustements tarifaires le 1^{er} janvier 2019 dans la continuité de l'année 2018 (4,7 % sur l'ensemble des produits courrier et 1,4 % sur les envois colis domestiques des particuliers) ⁽⁴⁾. Elle a porté à 17 centimes l'avantage tarifaire de la Lettre verte (0,88 euro en 2019 jusqu'à 20 g) par rapport à la Lettre prioritaire (1,05 euro).

Évolution non tarifaire du courrier et du colis

Au 1^{er} janvier 2018, La Poste a fait évoluer la gamme « Publissimo », offre de service universel d'envois postaux de journaux et périodiques. Celle-ci a été enrichie avec un nouveau service de distribution en J+2 en lien avec la demande client.

(1) Avis n° 2018-03 du 6 décembre 2018.

(2) http://ec.europa.eu/competition/elojade/iseif/case_details.cfm?proc_code=3_SA_48883

(3) 4,9 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires courrier donnant lieu à trafic.

(4) 5 % sur l'ensemble des produits du service universel (courrier et colis).

Conformément aux engagements proposés par La Poste pour le contrat d'Entreprise 2018-2022 et dans la poursuite de sa stratégie de montée en gamme, La Poste a modifié son catalogue du service universel au 1^{er} mars 2018. Cette modification enrichit l'offre de services proposée aux clients qui peuvent adapter au plus juste leur achat en fonction de leur besoin. Ainsi, La Poste propose une option de suivi sur les envois égrenés ordinaires domestiques (« sticker suivi ») et intègre au sein du service universel l'option existante de suivi adossable aux envois ordinaires égrenés internationaux dédiés aux entreprises (Lettre internationale entreprises et Petit Paquet International entreprises) et Export suivi.

Parallèlement, La Poste a supprimé son offre de « Sac M » permettant à un client d'envoyer à une seule et même adresse un sac de plis homogènes pour un poids compris entre 2 et 25 kg en niveau de service « économique », offre qui ne répondait plus aux besoins des clients tant par ses caractéristiques que par son positionnement tarifaire.

Évolution des offres relevant du service public de la mission de transport et de distribution de la presse

À partir du 1^{er} novembre 2018, La Poste a enrichi le catalogue des prestations offertes au titre de la mission de transport et de distribution de la presse. Pour les publications dont la diffusion est trop faible ou insuffisamment concentrée pour bénéficier des réductions de tarifs prévues pour des préparations fines (« liasses directes facteur » ou « liasses directes code postal »), elle a créé l'offre « liasses à trier PIC ».

Cette offre est issue de travaux commerciaux et industriels menés avec les éditeurs de presse et s'appuie sur les capacités de tri machine des plates-formes industrielles courrier (PIC).

Elle est accessible à la quasi-totalité des titres distribués en J+4 et J+7 et qui ne bénéficient pas des tarifs préférentiels réservés à la presse d'information politique et générale. Elle s'inscrit dans la continuité des recommandations formulées en 2015 par l'Arcep dans son avis n° 2015-0831 au Gouvernement sur les coûts de la presse. Elle a été homologuée le 30 octobre 2018 par le ministre de l'Économie et des Finances après l'avis n° 2018-1205 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes en date du 1^{er} octobre 2018.

Publication du règlement européen sur le marché de la livraison transfrontière de colis

La Commission européenne a publié, le 25 mai 2016, une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires.

Le règlement adopté a été publié au Journal officiel de l'Union européenne le 2 mai 2018⁽¹⁾. Il instaure notamment une surveillance de ce marché en plein essor. Le texte donne de nouvelles compétences aux autorités nationales. L'Arcep sera chargée de la collecte d'informations sur le marché du colis auprès de tous les prestataires de livraison de colis, et de l'évaluation des tarifs des colis des opérateurs de service universel. À ce titre, le règlement d'exécution⁽²⁾ établissant les formulaires destinés à la présentation d'informations par les prestataires de services de livraison de colis en vertu de règlement colis a été adopté le 20 septembre 2018. Des lignes directrices⁽³⁾ établissant une méthodologie d'évaluation de ces tarifs de colis transfrontières des opérateurs de service universel ont été publiées le 13 décembre 2018. Le Groupe La Poste fournira les données correspondantes à l'Arcep dès 2019 dans le cadre de la mise en application de ce règlement.

10.1.3 PROJET DE RAPPROCHEMENT DE LA POSTE ET DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

Le 30 août 2018, dans le cadre de la loi PACTE, le ministre de l'Économie et des Finances a annoncé le projet de création d'un grand pôle financier public au service des territoires, autour de la Caisse des Dépôts (CDC) et de La Poste.

Ce projet, incarnant l'intérêt général, reste en accord avec la mission fondamentale d'accessibilité bancaire de La Banque Postale, puisqu'il vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en donnant accès aux citoyens de l'ensemble des territoires à des services financiers innovants et de qualité.

Ce projet s'inscrit dans le plan de transformation de La Banque Postale et contribue à la poursuite de ses objectifs stratégiques : construire un grand groupe de bancassurance complet et diversifié.

S'appuyant sur l'expertise de ses partenaires, La Banque Postale proposerait une gamme de produits et de services bancaires et d'assurance toujours plus simple, accessible et transparente.

La mise en œuvre de ce projet serait réalisée par voie d'apport par la CDC et l'État à La Poste de leurs participations au capital de CNP Assurances, dont La Poste ferait à son tour apport à La Banque Postale.

Cette opération fera l'objet d'une procédure d'information et de consultation des instances représentatives du personnel compétentes. Sa mise en œuvre reste subordonnée à l'adoption par le Parlement de la loi PACTE et à l'obtention des autorisations requises auprès des autorités administratives indépendantes françaises, européennes et étrangères compétentes.

(1) Règlement (UE) 2018/644 du Parlement européen et du Conseil du 18 avril 2018 relatif aux services de livraison transfrontière de colis.

(2) Règlement d'exécution (UE) 2018/1263 de la Commission du 20 septembre 2018 établissant les formulaires destinés à la présentation d'informations par les prestataires de services de livraison de colis en vertu du règlement (UE) 2018/644 du Parlement européen et du Conseil.

(3) COM (2018) 838 final - Communication de la Commission concernant les lignes directrices aux autorités réglementaires nationales relatives à la transparence et à l'évaluation des tarifs de livraison transfrontière de colis conformément au règlement (UE) 2018/644 et au règlement d'exécution (UE) 2018/1263 de la Commission.

10.1.4 DÉVELOPPEMENTS, PARTENARIATS ET ACQUISITIONS

10.1.4.1 Services-Courrier-Colis

Prise de participation majoritaire d'Asendia

La Poste et Swiss Post ont créé en 2012 Asendia, une coentreprise détenue à 50/50.

En 2018, La Poste a renforcé ses positions dans Asendia portant sa participation de 50 % à 60 %, Swiss Post détenant les 40 % restants. Cette opération répond au souhait de La Poste de s'appuyer sur la forte croissance du marché du e-commerce transfrontière (courrier et petits paquets) pour poursuivre son développement international.

Asendia a développé avec succès sa présence dans quinze pays en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. eShopWorld, société irlandaise détenue par Asendia, offre une infrastructure technologique globale facilitant le commerce international pour les plus grandes marques. La société affiche en 2018 un chiffre d'affaires de 957 millions d'euros.

Acquisition de Diadom

Pour contribuer au bien-vieillir, La Poste renforce sa présence dans le secteur des services à domicile avec l'acquisition en octobre 2018 de Diadom, acteur leader dans l'urologie et la stomathérapie. Diadom apporte des solutions et une expertise reconnue dans la prise en charge, la livraison de matériel et le suivi des patients en urologie, neuro-urologie et stomathérapie. La société a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 31 millions d'euros. La Poste apportera à Diadom son réseau logistique et humain pour assurer la livraison des fournitures et matériel médicaux.

La Poste poursuit ainsi sa stratégie de développement dans la *Silver* économie pour simplifier la vie au domicile des seniors et commercialiser une gamme complète de services à domicile pour les particuliers.

Lancement commercial de la société RECYGO

La Poste et SUEZ ont effectué en mars 2018 le déploiement commercial de leur société commune spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau avec la création du site recygo.fr, premier site de vente en ligne de solutions de collecte et de recyclage des déchets de bureau. Cette société commune a pour ambition de rendre le tri accessible à tous les bureaux, partout en France, en contribuant à la mise en œuvre de la loi de transition énergétique.

Offre de suivi courrier

La Poste a lancé le 1^{er} mars 2018 un sticker « suivi » qui peut être apposé sur tout courrier des particuliers, quel que soit le niveau de service (prioritaire, économique...). Ce nouveau service, vendu

0,40 euro, permet au client de disposer en ligne d'informations sur l'acheminement et la distribution du courrier muni du sticker et à La Poste de renforcer la modularité de son offre.

10.1.4.2 GeoPost/DPDgroup

GeoPost, acteur international du marché du colis-express *via* et numéro 2 en Europe via son réseau DPDgroup, poursuit sa stratégie de croissance externe.

Acquisition de nouvelles franchises SEUR

Déjà présent dans plusieurs villes d'Espagne, le réseau poursuit sa croissance en intégrant en janvier 2018, deux nouvelles franchises : Burgos en Castille-et-Léon et Logroño au Nord de l'Espagne sur l'Ebre.

GeoPost détient à fin décembre 2018, 94 % du franchiseur SEUR.

Acquisition du groupe ALP

Chronopost, filiale de GeoPost en France, a signé en décembre 2017 le rachat de 100 % du capital du Groupe ALP composé des filiales Delifresh (livraison du dernier kilomètre des produits alimentaires sous température dirigée), Freshlog (stockage frigorifique et préparation de commande de produits alimentaires) et 360° Services (transport médical urgent et des déchets hospitaliers). Cette acquisition, effective au premier semestre 2018, permet à Chronopost de poursuivre le développement de Chronofood dans le domaine du transport sous température dirigée.

Conclusion d'un partenariat entre Chronopost et le leader chinois de la logistique, SF Express

Chronopost, spécialiste français de la livraison express de colis de moins de 30 kilos et SF Express, leader chinois de la logistique, ont conclu en juin 2018 un accord commercial visant à améliorer la qualité de service et le temps de transit de la France vers la Chine, marché en très fort essor.

Partenariat entre Le Groupe La Poste et Casino pour développer de nouveaux services de livraison urbaine express

Le groupe Casino et Le Groupe La Poste ont annoncé le 27 février qu'ils renforcent le partenariat initié en 2015 avec Franprix à Paris. Des services de livraison seront déployés par deux filiales de DPDgroup, Chronopost et Stuart, la plate-forme de livraison urbaine rapide, sur une large partie du territoire français.

Cdiscount déploie enfin le service de livraison sur rendez-vous, Chrono Precise de Chronopost, le dimanche dans les 15 plus grandes villes de France. Afin de répondre aux attentes des consommateurs en matière de livraison express, Chronopost et Stuart ont développé un nouveau service de livraison express : une livraison dans un créneau de 30 minutes, proposé aux clients parisiens de Cdiscount depuis le 25 juin.

De son côté, après Paris, Franprix a ouvert le 27 février son service de livraison express accessible via son application mobile Franprix à Lyon. La livraison est assurée avec Stuart, en moins d'une heure.

Monoprix, l'acteur principal de la livraison à domicile en France (3 millions de livraisons par an), a étendu son service de livraison au dimanche dans une cinquantaine de magasins (à Paris et dans les zones touristiques internationales). La majorité de ces livraisons sont effectuées avec Stuart.

Multiples initiatives innovantes en matière de logistique urbaine

Le développement de la logistique urbaine se poursuit à travers des actions au sein de GeoPost.

Situé au cœur du 12^e arrondissement de Paris, le site de Paris-Bercy est le 3^e Espace Logistique Urbain déployé par Chronopost Paris-*intra-muros* après Concorde et Beaugrenelle. Il s'étend sur une surface de 4 000 m².

DPDgroup pense le futur de la livraison et réfléchit à des scénarios d'usage en contribution au concept car autonome Renault EZ-PRO dévoilé par le Groupe Renault lors du salon IAA-Véhicules Utilitaires à Hanovre.

Un an après le lancement officiel de la livraison de colis en vélos cargo à Nuremberg – qui fait partie d'un projet pilote conduit sous la direction technique de l'Institut de technologie de Nuremberg – DPD Allemagne a livré à ce jour 80 000 colis en vélos cargo, sans aucune émission polluante.

DPD Pologne déploie dans les principales villes de Pologne des microdépôts destinés aux livraisons de proximité, limitant ainsi la congestion du centre-ville et offrant un service de retour plus efficace. Le déploiement s'accompagne d'une initiative unique avec la création de cabines d'essayage dans ces dépôts urbains, pour permettre aux destinataires d'essayer les articles commandés et s'ils ne leur correspondent pas, de les renvoyer immédiatement.

DPD UK a ouvert en octobre le premier dépôt de colis tout électrique au cœur de Westminster, en capacité de livrer 2 000 colis par jour grâce à sa flotte tout électrique réduisant les émissions de CO₂ de 45 tonnes par an. Il annonce son objectif d'ouvrir 7 dépôts de colis entièrement électriques supplémentaires dans la capitale britannique.

Poursuite du développement des points relais

DPDgroup dispose d'une participation de 32,3 % dans Ninja Van, spécialiste du dernier kilomètre. Ce dernier offre désormais, grâce à une collaboration avec le e-commerçant Lazada et les supermarchés 7-Eleven, des solutions de livraison simplifiées aux

Singapouriens leur permettant de recevoir leurs colis dans l'un des 350 magasins 7-Eleven participants de l'île.

Grâce à un partenariat avec SAZKA, société de jeux sportifs et de loterie, DPD CZ étend à 1 000 le nombre de relais Pickup sur le territoire tchèque. 750 magasins les plus adaptés aux activités du réseau de relais ont été retenus, dont 700 sont ouverts non-stop. Le nombre de livraison via les relais devrait atteindre 10 % de toutes les livraisons dans le futur. En fin d'année, le réseau européen Pickup dépasse ainsi les 40 000 points relais.

Jadlog, qui compte parmi les principaux logisticiens du colis au Brésil a accéléré son offre sur le segment du B2C. Il a à cet effet lancé le premier réseau de points-relais dans le pays, où il totalise à fin 2018 2 700 points, soit le réseau le plus dense en Amérique latine. Cette nouvelle offre a contribué à l'essor des flux de colis, dont le volume a crû de + 40 % par rapport à 2017, et a permis de capter plus d'une dizaine de nouveaux grands comptes.

Chronopost France présente Léonard, son chatbot intelligent

Dans le but de toujours mieux accompagner ses clients, Chronopost développe Léonard, un chatbot qui facilite la navigation des internautes et enrichit leur expérience. Ce chatbot, ou agent conversationnel, est un robot utilisant la technologie de l'intelligence artificielle. Léonard répond ainsi en temps réel aux principales questions qui lui sont soumises, 24 h sur 24 h, de jour comme de nuit, et réduit ainsi de manière significative la charge du service client.

10.1.4.3 La Banque Postale

Prise de participation majoritaire dans Goodeed

Le 21 mars 2018, La Banque Postale a procédé, au travers de KissKissBankBank, au rachat de 59 % de Goodeed, la plate-forme digitale de dons de particuliers pour les ONG et associations solidaires financés par le visionnage de publicité. À fin décembre 2018, KissKissBankBank détient 69,6 % de Goodeed. Par cette acquisition, La Banque Postale renforce sa stratégie de développement sur des services numériques innovants et citoyens afin de mobiliser des donateurs pour financer des projets solidaires. La communauté de Goodeed réunit près de 260 000 utilisateurs dont 80 % ont moins de 35 ans et qui, avec 13,5 millions de dons gratuits, ont déjà financé plus de 110 projets.

La Banque Postale Asset Management renforce ses liens avec Tocqueville Finance

Tocqueville Finance, acteur de la gestion de conviction en actions européennes et filiale de La Banque Postale, a annoncé son rapprochement avec La Banque Postale Asset Management (LBPA). Après approbation des autorités de marché, la participation de LBPA est de 97,7 % dans Tocqueville Finance Holding, qui bénéficiera ainsi de toute l'infrastructure technique

et technologique de son nouvel actionnaire (savoir-faire de la conformité, du contrôle interne, des équipes juridiques, des risques, des systèmes d'information...).

Signature d'un accord d'acquisition de la participation de 35 % de Société Générale dans La Banque Postale Financement

La Banque Postale et Société Générale ont signé un accord portant sur l'acquisition par La Banque Postale de la participation de 35 % de Société Générale dans leur entreprise commune, La Banque Postale Financement. L'opération, dont la finalisation est prévue au premier semestre 2019, résulte de l'arrivée à échéance du partenariat et permettra à La Banque Postale de détenir 100 % du capital de La Banque Postale Financement.

Créée en 2009, La Banque Postale Financement est devenue un centre d'expertise de La Banque Postale pour le crédit à la consommation, avec près de 5 milliards d'euros d'encours, et s'appuie sur une distribution multicanale (réseau, canaux à distance et digital) pour commercialiser des produits et services de crédit à la consommation (prêts personnels, crédits renouvelables et regroupement de crédit) aux clients de La Banque Postale.

Société Générale restera un partenaire de La Banque Postale Financement au travers du maintien des conventions de prestations de services pour le recouvrement et l'assurance des emprunteurs, et, d'une manière plus générale, un partenaire important pour La Banque Postale, notamment avec Transactis, filiale commune spécialisée dans la monétique et les paiements.

Innovation et inclusion bancaire

À l'occasion de la deuxième édition des Assises de la Banque citoyenne, La Banque Postale a présenté les premières actions de déploiement de son plan d'inclusion bancaire par le numérique dans plus de 1 000 bureaux de poste et a annoncé de nouveaux axes de développement :

- bascule de l'ensemble des encours gérés par La Banque Postale Asset Management (LBPAM) en gestion ISR (investissement socialement responsable) d'ici 2020. À cet effet, LBPAM a lancé en juin 2018 la gamme « Conviction ISR » qui couvre les principales classes d'actifs (actions, obligations, obligations vertes *green bonds*, monétaire) ;
- lancement d'une plate-forme digitale, en partenariat avec EDE (Économie D'Énergie), pour conseiller et accompagner les particuliers dans les démarches de travaux de rénovation énergétique de leur logement (prédiagnostic énergétique, détermination du montant de la prime d'économie d'énergie, simulation du plan de financement et mise en relation avec les artisans de proximité labellisés RGA (Reconnu Garant de l'Environnement) ;
- le lancement de Business Énergies qui propose des solutions bancaires de proximité et des services pour accompagner les entrepreneurs dans leur cycle de vie.

Poursuite de la digitalisation de l'offre

En 2018, La Banque Postale a étendu son offre digitale sur plusieurs volets :

- le déploiement de nouvelles offres en lignes avec le Prêt Express *via* internet, le « e crédit pro express » pour répondre aux besoins des TPE et des pros, l'offre « EasyVie » lancée par EasyBourse (assurance-vie en ligne) qui a remporté en juin 2018 son 1^{er} trophée banque assurance ;
- depuis février, l'activité de la SOFIAP est étendue à deux canaux à distance, téléphone et internet pour la distribution de crédits sur un segment de clientèle fonctionnaires et assimilés ;
- la préparation active du lancement au printemps 2019 de Ma French Bank, une banque 100 % digitale qui s'adresse notamment aux 18-25 ans. Elle sera accessible sans conditions de ressources et proposera des services bancaires utiles et innovants : crédits, découverts, produits d'épargne, financement participatif avec KissKissBankBank.

La Banque Postale innove également dans les moyens de paiement pour offrir les solutions les plus adaptées à toutes les clientèles tout en garantissant la sécurité des paiements. C'est ainsi que les services s'étoffent encore avec :

- le lancement du service « Paylib entre Amis » qui permet aux clients de la banque, utilisateurs de Paylib, d'envoyer et recevoir de l'argent sans échanger leurs coordonnées bancaires ;
- le renforcement de l'usage de la biométrie avec la Touch ID pour une plus grande sécurisation des comptes, désormais disponible sur l'application de gestion de compte ;
- le lancement en octobre d'un agrégateur pour les clients, y compris les clients multibancarisés, qui ont désormais accès à cet outil pour suivre leurs différents comptes, simplifiant ainsi la gestion au quotidien.

10.1.4.4 Le Réseau La Poste

La Poste poursuit la transformation de son offre de services grâce à la variété de ses formats et lance aussi des formats innovants pour des clientèles spécifiques comme :

- le format des facteurs Guichetiers ; plus de 900 ont été déployés à fin 2018 ;
- un plan d'action a été développé pour améliorer la notoriété des 500 Maisons de Services au Public dont l'activité a augmenté. En 2018, plus de 150 000 consultations sur les sites partenaires ont été recensées ;
- parmi les formats innovants ont été créés deux bureaux de poste adaptés aux besoins des voyageurs à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, des formats corners touristiques à Lyon-Bellecour et bientôt le Mont-Saint-Michel. Un concept jeune est également testé à Rennes et à Nancy.

Pour accompagner cette transformation, des dispositifs de recrutement, de formation, grâce à l'École de La Banque et du Réseau, et d'engagement ont été développés permettant :

- 4 230 recrutements et mobilités dont 1 500 chargés de clientèle et 1 850 conseillers bancaires ;
- l'accès à la formation pour 80 % des Postières et des Postiers ;
- un investissement important réalisé auprès de 1 700 bureaux à priorité sociétale qui a donné lieu à un accord majoritaire le 20 juin 2018. Des mesures de reconnaissance, d'organisation adaptée aux spécificités de ces bureaux de poste et de renforcement des dispositifs de prévention des incivilités sont déployées.

Enfin, dans le cadre de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, La Poste en 2018 a renforcé sa vigilance sur les opérations en espèces. Après l'arrêt en 2017 de l'offre mandats cash, la possibilité de réaliser un versement en espèces par des tiers sur un compte d'épargne de personne physique (PPH) ou de personne morale (PMO) a été supprimée en mars 2018. Des réponses adaptées demeurent accessibles aux clients de La Banque Postale.

10.1.4.5 La Poste Mobile

Diversification de l'offre

Pour asseoir sa position d'opérateur Box + mobile, La Poste Mobile (LPM) a lancé la box ADSL le 28 mai 2018 sous sa propre marque. Ainsi, LPM dispose désormais d'une gamme complète pour équiper tous les foyers, en particulier les 30 millions de foyers qui ne bénéficient pas encore du Très haut Débit.

10.1.4.6 Le Numérique

Acquisition d'Euklès

Docaposte a racheté en janvier 2018, 100 % de l'éditeur français Euklès, expert en gestion électronique de documents, afin de renforcer son expertise dans la transformation digitale sur le marché des PME. Ceci lui permet également d'accroître son réseau de partenaires de distribution à destination des TPE, PME et grands comptes. Euklès a réalisé un chiffre d'affaires de 4,5 millions d'euros en 2018.

Acquisition de Voxaly

Docaposte a racheté en juillet 2018, 100 % de Voxaly, plate-forme de e-vote sécurisée qui intègre l'ensemble des solutions en matière de gestion d'élections, d'opérations de vote aux Assemblées Générales et d'opérations d'actionnariat. Docaposte consolide ainsi sa position de leader dans le domaine du vote électronique en France. Voxaly a réalisé un chiffre d'affaires de 6,5 millions d'euros en 2018.

Partenariats avec Arrow et Elsan

Docaposte a signé en 2018 deux nouveaux partenariats, avec Arrow et Elsan.

Docaposte développe ainsi ses activités de transformation digitale de la santé grâce au partenariat avec Arrow, pionnier dans les services de santé digitaux et leader des plates-formes numériques de services e-santé en France. Cette collaboration s'incarne dans la création « du carnet de santé électronique » via un réseau national de professionnels, depuis le 20 octobre 2018.

Docaposte a également signé un partenariat national avec Elsan, leader français des cliniques privées, pour digitaliser et simplifier la vie de ses 2 millions de patients annuels.

10.1.4.7 L'immobilier

Cession de La Boétie

La cession du site La Boétie situé dans le Quartier Central des Affaires à Paris, suite aux travaux de requalification menés par Poste Immo et à sa location à un établissement bancaire, a été signée le 4 mai 2018 avec l'acquéreur BNP Paribas Real Estate Investment Management. Construit à la fin des années 1920, l'immeuble de bureaux de 11 000 m² a fait l'objet d'importants travaux de modernisation visant à créer de vastes plateaux de bureaux aux meilleurs standards internationaux en termes de flexibilité des espaces de travail, d'éclairage naturel et de performance environnementale.

Valorisation de La Poste du Louvre

Le chantier de La Poste du Louvre, piloté par Poste Immo, a pour ambition de transformer profondément cet ancien îlot industriel en îlot urbain. Les travaux de rénovation sont en cours. L'immeuble accueillera sur près de 32 000 m² un projet d'une grande mixité avec des activités de La Poste comprenant notamment des services innovants, des activités commerciales (bureaux, hôtel, commerces), des équipements publics (commissariat, halte-garderie) et des logements sociaux. Il s'ouvrira sur la ville, avec une trame de passages publics et une grande place à ciel ouvert. Le projet repose sur un engagement fort en matière de développement durable.

10.1.5 ÉMISSIONS OBLIGATAIRES

10.1.5.1 Émission de 750 millions d'euros de titres subordonnés hybrides perpétuels

Le Groupe La Poste a réalisé sa première émission publique de titres hybrides en euros. Les titres émis pour un montant de 750 millions d'euros, portant un coupon annuel de 3,125 %, ont une maturité perpétuelle et une première date de call au 29 janvier 2026.

S'agissant d'une échéance perpétuelle sans obligation, sous certaines conditions, de payer des intérêts et conformément aux normes IFRS, ces titres sont enregistrés en fonds propres de La Poste. Le traitement réalisé par les agences de notation consiste à traiter 50 % de ces fonds en capitaux propres et 50 % en dette.

Cette opération permet de renforcer le bilan de La Poste, soutenir sa notation et aider le Groupe à financer son plan de développement.

Les titres ont été placés auprès de 116 investisseurs et sont cotés sur Euronext Paris.

10.1.5.2 Émission inaugurale d'une obligation verte (*Green Bond*)

La Poste a lancé avec succès sa première émission de *Green Bond* d'un montant de 500 millions d'euros, et de maturité 10 ans, assortie d'un coupon annuel fixe de 1,45 %.

Les titres ont été placés auprès de 104 investisseurs dont la majorité déjà engagée dans la finance verte, tant en France qu'à l'International. La Poste accroît ainsi sa base d'investisseurs, confirmant sa signature sur les marchés obligataires. Le Groupe La Poste est le premier opérateur postal au niveau mondial à émettre sur le marché des *Green Bonds* et se positionne comme un acteur majeur de la transition énergétique.

Les fonds levés grâce à cette opération permettront de financer ou refinancer des actifs et projets appartenant à trois secteurs fondamentaux : les véhicules propres, les immeubles verts et les énergies renouvelables, respectant des critères d'éligibilité exigeants, définis dans le *Framework* du Groupe La Poste.

10.1.6 ENGAGEMENT DU GROUPE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

Le Groupe La Poste développe une politique d'engagement sociétal qui est au cœur du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » et s'articule autour de 3 enjeux clés :

- la cohésion sociale et territoriale ;
- l'avènement d'un numérique éthique et responsable ;
- la réalisation des transitions écologiques.

10.1.6.1 Transition écologique

L'année 2018 a été marquée par plusieurs jalons importants dans la transition vers un modèle durable et responsable.

- Le Groupe La Poste a engagé les travaux de construction de sa trajectoire carbone à l'horizon 2025 conforme au *Science Based Target*, c'est-à-dire conforme à l'accord de Paris pour rester en dessous de la barre de 2 degrés Celsius.
- Le Groupe a renouvelé le contrat d'approvisionnement de l'ensemble de son parc immobilier ⁽¹⁾ en électricité d'origine

renouvelable, poursuivi le déploiement de panneaux photovoltaïques (48 700 m² de surfaces équipées ont permis de produire 6,2 GWh) et a décidé de lancer 8 expérimentations d'autoconsommation d'énergie renouvelable en région.

- Le Groupe s'est engagé dans la mise en place d'un système de management de l'énergie (SME) pour soutenir la démarche d'amélioration continue de sa performance énergétique.
- La Poste a poursuivi le déploiement de sa flotte de véhicules électriques, l'une des premières au monde, qui a atteint près du ¼ du parc de véhicules en 2018 (24 %).
- La Poste et SUEZ ont lancé une société commune (RECYGO) ainsi que recygo.fr, le premier site de vente en ligne de solutions de collecte et de recyclage des déchets de bureau. L'ambition est de rendre le tri accessible à toute entreprise pour accompagner la mise en œuvre de la loi de transition énergétique, et plus particulièrement du décret « 5 flux » qui concerne tous les bureaux de 20 employés.
- Mobilisée pour la transition énergétique et pour une offre de produits d'épargne porteurs de sens, La Banque Postale a engagé sa principale filiale de gestion d'actifs (LBPAM) à devenir le premier gérant généraliste 100 % ISR en 2020.

(1) À l'exception de quelques filiales.

Dans le domaine de la logistique urbaine, qui est appelée à jouer un rôle majeur dans la transition vers un modèle responsable et plus durable conciliant développement et « mieux vivre en ville », les progrès ont été significatifs :

- La Poste a signé 14 accords sur 22 métropoles pour des développements de solutions de logistique urbaine innovante. Ainsi, elle démontre à Bordeaux, par deux expérimentations en grandeur nature, l'Hôtel de Logistique Urbaine (HLU) de Tourville et l'Établissement de logistique de proximité (ELP) de Fondaudège, la pertinence d'un schéma de logistique mutualisé innovant en mode de transport à faible émission à Bordeaux.
- Après un an de travaux, Le Groupe La Poste a implanté fin 2017, avec le soutien de Bordeaux Métropole, de l'État et de la Caisse des Dépôts, un hôtel logistique urbain, avenue de Tourville au nord-est de Bordeaux, à proximité de la rocade. Située à trois kilomètres du centre-ville et six kilomètres de l'hyper centre-ville, l'implantation permet le déploiement aisé d'une flotte de moyens à faibles émissions pour la livraison. L'Hôtel de Logistique Urbaine mutualisé en *time share* (temps partagé) négocié avec le Port et la Métropole a été inauguré en juin 2018. Ce site, qui dispose de 15 quais de déchargement, regroupe ainsi les activités de DPD, Chronopost et Colissimo, et permet de réduire l'impact immobilier, de développer l'activité colis, tout en contribuant à réduire les émissions polluantes.
- En vue de faciliter l'approvisionnement de la rue commerçante et de compenser la perte de clientèle due aux travaux de la ligne D du tramway, la CCI de Bordeaux et la Métropole de Bordeaux ont souhaité mettre en place un Espace logistique de proximité (ELP). Cet ELP, opéré par le Groupe, distribue environ 3 000 colis par mois et réalise une centaine de livraisons à domicile. Les livraisons sont effectuées en mode doux par les partenaires locaux Atelier Remunérage et Chrono Logistic System. Les services annexes sont effectués grâce à la contribution des filiales du Groupe que sont Pickup Services pour la mise à disposition d'achats en relais ou consignes, et Stuart, pour la livraison à domicile dans la ½ heure ou sur créneau choisi, ou encore Recy'Go une offre de logistique inversée de recyclage des emballages (200 emballages collectés par mois).
- Le projet de l'Hôtel Logistique de Bercy-Charenton, représenté par Poste Immo, Icade et Sogaris, mandataire du projet, a remporté le concours « Inventons la Métropole du Grand Paris » en avril 2018. Ce projet innovant consiste pour son périmètre logistique urbaine à bâtir un hôtel logistique tri-modal (fer, route, tram) représentant plus de 30 000 m² de surfaces logistiques. Cet HLU s'intègre lui-même dans un projet plus vaste proposant un ensemble mixte de 50 000 m². Poste Immo et Le Groupe La Poste contribuent à ce projet de HLU en tant que co-investisseur avec Sogaris et futurs utilisateurs de cet Hôtel Logistique Urbain. Ce projet s'inscrit dans la continuité de la politique de Logistique Urbaine du Groupe La Poste, qui souhaite en faire un axe majeur de développement tout en contribuant au « mieux vivre en ville ». Les nouvelles solutions logistiques développées sur le site, pour le traitement annuel de près de 25 000 colis, généreront 300 emplois sur site et représenteront environ 2 millions de kilomètres en moins dans le Grand Paris, en s'appuyant sur une flotte 100 % propre, en cohérence avec le nouveau plan climat air énergie adopté par la Ville de Paris.

10.1.6.2 Un numérique éthique et responsable

Le Groupe a poursuivi le développement de sa démarche en faveur d'un numérique, utile, responsable, choisi et accessible au service de tous :

- le Groupe a déployé son programme de mise en conformité par rapport au règlement général pour la protection des données (RGPD) ;
- en juin, la filiale Médiapost a été la première entreprise de son secteur à recevoir la certification ISO 27001 pour la sécurité et la confidentialité de ses processus de traitement et d'enrichissement des données dans le cadre de campagnes de communication de ses clients ;
- La Banque Postale a annoncé en avril 2018, lors des « 2^{es} Assises de la Banque Citoyenne », le déploiement de son plan d'inclusion bancaire par le numérique dans un millier de bureaux de poste en collaboration avec WeTechCare, l'Union nationale des PIMMS et FACE.

10.1.6.3 Cohésion sociale et territoriale

Présente dans tous les territoires, La Poste a renforcé ses relations avec les acteurs locaux et son offre de services de proximité pour l'ensemble de ses habitants, des plus entrepreneurs aux plus fragiles :

- La Poste a réaffirmé en juin son engagement auprès de la centaine de structures de l'ESS de l'Alliance Dynamique autour d'enjeux de codéveloppement et d'innovation sociétale ;
- La Poste a poursuivi sa stratégie de développement sur la *Silver* économie pour simplifier la vie au domicile des seniors avec l'acquisition à 100 % en octobre 2018 de la société Diadom, acteur leader de l'urologie et de la stomathérapie en France ;
- La Poste a renforcé sa performance dans le cadre du Label Enseigne Responsable. Un audit réalisé en octobre par le Cabinet SGS a démontré un excellent niveau de maturité sur les thématiques RSE se traduisant par une note de 4,2/5 sur les 34 engagements du référentiel. Seuls Le Groupement des Mousquetaires et La Poste ont obtenu ce niveau de maturité.

10.1.6.4 Un engagement sociétal reconnu et récompensé

L'année 2018 a été marquée par deux nouveaux jalons importants dans la valorisation de la performance sociétale et environnementale du Groupe par des organismes de référence :

- Le Groupe La Poste fait désormais partie (depuis janvier 2019) des 126 entreprises leaders en termes de performance environnementale. 22 entreprises françaises seulement sont notées A par le CDP sur un total d'environ 7 000 entreprises cotées au niveau mondial par cet organisme indépendant de référence. 1^{re} du secteur « Transport Services », La Poste est le seul opérateur postal au monde noté A ;
- en 2018, EcoVadis a positionné La Poste au niveau Gold avec un score global de 78 (+ 5 points par rapport à 2017).

10.1.7 LA POSTE, UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

10.1.7.1 L'emploi à La Poste

En 2018, 8 574 personnes ont été recrutées en CDI à La Poste, dont plus de 30 % étaient des jeunes de moins de 25 ans, ainsi que 4 902 alternants.

10.1.7.2 Dialogue social

Après 12 textes en 2017, 13 nouveaux accords ou avenants ont été signés en 2018, ce qui continue à témoigner de la qualité du dialogue social à La Poste. La liste détaillée de ces accords et de leurs signataires figure au chapitre 17.

Cinq de ces accords ont été conclus spécifiquement pour accompagner les évolutions des organisations et/ou des métiers, comme, à la BSCC, l'accord Ensemble vers le monde des services du 14 juin 2018 et au Réseau, l'accord DAST du 3 mai 2018.

D'autres portent sur des droits sociaux nouveaux, tels l'accord *Télétravail* signé le 27 juillet 2018, qui en assouplit et élargit les possibilités, ou l'accord Aidants du 18 septembre 2018 qui met en place le don de jours de congés et des assouplissements dans l'organisation du travail pour les postiers aidants.

Par ailleurs, du 3 au 6 décembre 2018, La Poste a organisé les élections quadriennales de ses représentants du personnel au niveau national et local. Comme en 2014 et 2015, ce scrutin s'est effectué intégralement de manière électronique. La participation à l'élection au Comité technique national s'est maintenue à un taux remarquablement élevé (73 %), qui place La Poste en tête de tous les grands organismes publics français.

10.1.7.3 Formation et évolution professionnelle

Les cinq grands programmes de formation ont continué leur déploiement en 2018 : formations cœur de métier, individuelles, numériques, parcours qualifiants, et le programme de développement managérial. S'y sont ajoutées des formations dédiées aux postiers des filières support et des programmes ciblés sur les « talents » du Groupe. À noter que :

- la proportion de postiers ayant bénéficié d'une formation s'est établie à 80,35 % en 2018 (comparé à 84 % en 2017) ;
- le nombre de parcours qualifiants engagés depuis 2015 a atteint 37 000 (soit 9 000 de plus en un an), en ligne avec le calendrier qui prévoit 50 000 parcours à fin 2020 ;
- en 2018, l'Institut du management (IM, pour les managers) et l'Institut du développement (ID, pour les filières support), créé en janvier, ont dispensé des formations à 9 797 managers pour l'IM et 13 506 postiers pour l>ID ;
- fin 2018, le Groupe a lancé deux programmes de développement des « talents », dédiés aux dirigeants (programme *Rethink and lead*) ou aux cadres stratégiques (programme *Impacte* !).

Cette politique de formation permet à la fois de maintenir les compétences nécessaires et de développer de nouveaux savoir-faire ; elle accompagne le développement des collaborateurs identifiés comme « talents ».

En matière d'évolution professionnelle :

- la bourse de l'emploi, dont le volume des offres avait triplé entre 2014 (5 700 offres) et 2017 (16 082), a poursuivi sa progression avec + 12 % de postes proposés en 2018 (18 008 offres publiées). En revanche, le nombre de candidatures, qui avait progressé pendant 3 ans, a baissé en 2018 de 4,8 % ;
- la mobilité interne se maintient à un niveau élevé (22 825 évolutions professionnelles) quoique légèrement inférieur à celui de 2017 (23 800 évolutions professionnelles).

10.1.7.4 Santé et qualité de vie au travail

Le programme *Bien dans son Travail*, destiné à améliorer la santé et la qualité de vie au travail et engagé fin 2016, se poursuit selon ses cinq axes : prévention de l'accidentologie et de l'inaptitude ; soutien accru aux postiers confrontés aux incivilités ; accompagnement des postiers pendant l'absence et lors de la reprise du travail (programme APALA) ; démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants ; et déploiement des échanges sur le travail au quotidien pour identifier et résoudre des difficultés identifiées (démarche *ParlonZen*).

En conséquence, la baisse du taux de fréquence des accidents du travail constatée à La Poste depuis 2017 (- 2,2 %) s'est confirmée, avec une nouvelle baisse de 7,8 % en 2018. Le taux de gravité des accidents du travail est également en baisse de 2 % par rapport à l'année 2017.

L'effort de remise à niveau des locaux professionnels des postiers (programme BOLOCO) lancé en 2016, s'est poursuivi en 2018 : environ 1 400 opérations de rénovation ont été lancées dans l'année, pour un coût total de 1,9 million d'euros.

Le droit à la déconnexion mis en œuvre en 2016 et 2017, a été étendu aux connexions domestiques (webmail).

Fin 2018, La Poste comptait 2 236 télétravailleurs soit + 18 % sur douze mois, ce qui témoigne du succès de ce dispositif datant de 2013 et renouvelé par l'accord de 2018.

10.1.7.5 Offre sociale et logement

En 2018, La Poste a consacré 204 millions d'euros à son offre d'activités sociales, soit 1 115 euros par postier.

11 144 postiers ont été aidés (logés ou accompagnés) par le Service Logement de La Poste, soit une augmentation annuelle de 6 % par rapport à 2017.

10.2 Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2018 du Groupe La Poste.

			Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
<i>Performance opérationnelle du Groupe</i>						
Produits opérationnels	24 699	24 110	+ 590	+ 2,4	+ 297	+ 1,2
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	892	1 012	- 120	- 11,8	- 123	- 12,2
Marge opérationnelle	3,6 %	4,2 %	-	- 0,6 pt	-	- 0,6 pt
Résultat net part du Groupe	798	851	- 53	- 6,3	- 36	- 4,2
Marge nette	3,2 %	3,5 %	-	- 0,3 pt	-	- 0,2 pt
Flux de trésorerie disponible	58	325	- 267	- 82,1	-	-
Indicateur de santé économique ^(a)	(507)	436	- 943	n.s.	-	-
<i>Chiffres clés - La Banque Postale</i>						
Produit net bancaire ^(b)	5 570	5 687	- 117	- 2,1	- 117	- 2,1
Coefficient d'exploitation	83,4 %	81,8 %	-	1,7 pt	-	-

(a) Se reporter à la section 10.5.1.3.

(b) PNB sectoriel.

			Variation (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	(en M€)	(en %)
<i>Indicateurs financiers clés</i>				
Dette nette ^(a)	3 442	3 820	-378	- 9,9
Capitaux propres part du Groupe	12 014	11 364	+ 649	+ 5,7
<i>Dette nette/CP</i>	28,7 %	33,6 %	-	- 5,0 pt
<i>Résultat net/CP</i>	6,6 %	7,5 %	-	- 0,8 pt
<i>Common Equity Tier 1 ^(b)</i>	11,7 %	13,4 %	-	- 1,7 pt
Ratio crédits sur dépôts	86 %	81 %	-	- 5,0 pt

(a) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

(b) Ratios CET1 fully-loaded.

10.2.1 PRODUITS OPÉRATIONNELS

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 24 699 millions d'euros à fin décembre 2018, et progressent de 590 millions d'euros par rapport à décembre 2017 soit + 2,4 %. Cette hausse est portée par la croissance toujours dynamique des activités express de GeoPost et par l'intégration de nouvelles

filiales, qui compensent ainsi la baisse du chiffre d'affaires du courrier traditionnel pénalisé par la baisse des volumes, et du PNB de La Banque qui avait bénéficié en 2017 d'un double réhaussement de la MIG.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	11 577	11 424	+ 153	+ 1,3	- 163	- 1,4
GeoPost	7 373	6 816	+ 557	+ 8,2	+ 580	+ 8,6
La Banque Postale	5 570	5 687	- 117	- 2,1	- 117	- 2,1
Numérique	716	672	+ 44	+ 6,6	+ 30	+ 4,5
Autres secteurs et intercos	(536)	(489)	- 47	+ 9,6	- 33	+ 6,8
PRODUITS OPÉRATIONNELS	24 699	24 110	+ 590	+ 2,4	+ 297	+ 1,2

Après retraitement des effets périmètre, soit + 361 millions d'euros portés par la branche Services-Courrier-Colis (+ 316 millions d'euros), par GeoPost (+ 44 millions d'euros) et par le Numérique (+ 15 millions d'euros) et des effets change défavorables de - 68 millions d'euros, dont - 19 millions d'euros sur le rouble, - 18 millions d'euros sur le réal brésilien et - 14 millions d'euros sur la livre sterling (GBP), la croissance organique du Groupe à fin décembre 2018 atteint 297 millions d'euros, soit + 1,2 %.

Les produits opérationnels de l'année 2018 sont marqués par les éléments suivants :

- augmentation du chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 11 577 millions d'euros, soit + 153 millions d'euros représentant une progression de 1,3 % incluant 316 millions d'euros d'effets périmètre et change essentiellement induits par l'intégration d'Asendia et du groupe Asten Santé. Au sein de la branche, l'activité Colis continue à enregistrer une progression organique de son chiffre d'affaires de 82 millions d'euros soit + 4,7 %, portée par un effet trafic à jours ouvrés équivalents favorable de 68 millions d'euros (+ 4,8 %) et renforcé par un effet jours ouvrés de + 7 millions d'euros, essentiellement grâce aux flux BtoC en national tirés par la croissance du e-commerce. Les filiales positionnées sur les activités de logistique, e-logistique, marketing direct, transition énergétique et *Silver* économie enregistrent une croissance organique de 9 millions d'euros portée notamment par les filiales logistique. Le chiffre d'affaires du Courrier, qui baisse de 254 millions d'euros par rapport à décembre 2017 est toujours sous pression, sous l'effet de la poursuite de la baisse structurelle des volumes du courrier adressé (- 7,3 % à jours ouvrés équivalents) couplée à un effet mix défavorable, et à l'effet de la tenue en 2017 des élections présidentielle et législative avec distribution de professions de foi (- 94 millions d'euros par rapport à décembre 2017). L'augmentation tarifaire intervenue au 1^{er} janvier 2018 (+ 372 millions d'euros), et la croissance de l'international (+ 54 millions d'euros) compensent en partie la baisse des volumes ;
- progression du chiffre d'affaires de GeoPost de 557 millions d'euros qui s'établit à 7 373 millions d'euros, dont 44 millions d'euros d'effet périmètre provenant essentiellement de la consolidation en octobre 2017 avec effet rétroactif au 1^{er} juin 2017 de SPSR et des acquisitions intervenues en 2018 (ALP, SEUR) et, - 68 millions d'euros d'effet change. Retraite des effets périmètre et change, la progression organique s'établit à 580 millions d'euros, soit + 8,6 %. Ce dynamisme est porté par une forte croissance organique des volumes traités (+ 6,2%), tirée par le BtoC. Le chiffre d'affaires de GeoPost a progressé sur l'ensemble de son périmètre géographique ;
- le PNB de La Banque Postale s'établit à 5 570 millions d'euros. Après retraitement de la variation de provision EL, et hors impact de - 130 millions d'euros lié à l'enregistrement en 2017 du réhaussement rétroactif de la compensation de la Mission d'Intérêt Général due au titre de 2016, le PNB de La Banque Postale progresse de + 40 millions d'euros. L'essentiel de cette progression est porté par le pôle assurances dont le PNB est en hausse de + 39 millions d'euros par rapport à 2017. Les pôles Banque de Détail et Gestion d'Actifs demeurent globalement stables (respectivement - 7 millions d'euros et + 8 millions d'euros par rapport à 2017) ;
- le chiffre d'affaires de la branche Numérique à 716 millions d'euros progresse de 44 millions d'euros soit + 6,6 %. À périmètre et change constants, la progression est de 30 millions d'euros (+ 4,5 %), à laquelle contribue le pôle Transformation et innovation et le site La Poste en Ligne à hauteur de 36 millions d'euros en lien avec l'accroissement des facturations liées aux projets transverses et la progression du commissionnement des ventes en ligne de La Poste en Ligne. Hors incidence d'un effet périmètre de + 15 millions d'euros liés aux acquisitions réalisées en 2017 (Ametix) et en 2018 (Euklès et Voxaly), les activités du pôle Docaposte baissent de - 3,6 millions d'euros malgré la bonne dynamique démontrée sur les activités numériques (dont les plates-formes digitales et les activités de dématérialisation) tandis que les activités du pôle Mediapost diminuent de - 3 millions d'euros.

10.2.2 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 2018 à 892 millions d'euros, en baisse de 120 millions d'euros par rapport à fin décembre 2017 soit - 11,8 %. À périmètre et change constants, le résultat d'exploitation diminue de 123 millions d'euros, soit - 12,2 %. L'année 2018 intègre notamment l'impact

de mesures gouvernementales ⁽¹⁾ dans ses charges d'exploitation (144 millions d'euros) et l'absence d'élections (94 millions d'euros) compensés en partie par des plus-values sur résultat de cessions et la revalorisation de la participation initiale du Groupe dans la société Asendia qui a été portée à 60 % en septembre 2018.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	495	600	- 105	- 17,6	- 114	- 19,0
GeoPost	346	430	- 85	- 19,7	- 75	- 17,7
La Banque Postale	813	870	- 57	- 6,6	- 57	- 6,6
Réseau La Poste	(153)	(25)	- 128	n.s.	- 128	n.s.
Numérique	1	(20)	+ 21	n.s.	+ 17	- 88,5
Immobilier	232	126	+ 106	+ 84,7	+ 106	+ 84,7
Supports et Structures	(216)	(284)	+ 67	- 23,7	+ 67	- 23,7
Non affecté et éliminations	(625)	(686)	+ 61	- 9,0	+ 61	- 8,9
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	892	1 012	- 120	- 11,8	- 123	- 12,2

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 495 millions à fin décembre 2018, en baisse de 105 millions d'euros par rapport à décembre 2017 soit - 17,6 % (- 19,0 % à périmètre et change constants). Elle provient essentiellement de la baisse du chiffre d'affaires courrier maison mère, l'absence d'élections en 2018, l'impact des mesures gouvernementales, la baisse du résultat du Colis, que ne compensent pas la bonne performance des filiales qui bénéficient de 57 millions d'euros de revalorisation de titres Asendia et les efforts soutenus de maîtrise de charges dans un contexte de développement de nouveaux services ;
- **GeoPost** affiche un résultat d'exploitation de 346 millions d'euros en baisse de 85 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Après retraitement des effets périmètre et change (9 millions d'euros), le résultat baisse de 75 millions d'euros, soit - 17,7 % sous l'effet d'une contraction de la marge en Allemagne et d'une dépréciation de - 57 millions d'euros du goodwill en Russie ;
- la **branche La Banque Postale** affiche un résultat d'exploitation de 813 millions d'euros, soit une baisse de 57 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Le résultat 2017 intégrait 130 millions de réhaussement de la compensation MIG au titre de 2016. Les effets de la baisse des frais de gestion (- 1,1 %, soit -51 millions d'euros) qui reflète les efforts constants de maîtrise des charges dans un contexte de développement de ses activités et de mise en œuvre des grands programmes de transformation et du coût du risque (-59 millions d'euros par rapport à 2017) sont

amoindris par l'enregistrement d'une charge de 50 millions d'euros consécutive à une sanction prononcée par l'ACPR ⁽²⁾ suite au rapport sur le dispositif Lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme (contre laquelle un recours a été engagé devant le Conseil d'État) ;

- le **Réseau**, avec une baisse de son chiffre d'affaires interne qui profite notamment à La Banque Postale et au Courrier, affiche un résultat d'exploitation de - 153 millions d'euros à fin décembre 2018 en baisse de 128 millions d'euros ;
- le **résultat d'exploitation de la branche Numérique** s'améliore de 21 millions d'euros par rapport à décembre 2017, pour s'établir à 1 million d'euros. L'impact favorable des effets périmètre est de + 3 millions d'euros ;
- **autres secteurs d'activité** :
 - l'**Immobilier** affiche un résultat d'exploitation de + 232 millions d'euros, en augmentation de 106 millions d'euros, en lien avec le résultat de cession en 2018 du site de La Boétie supérieur au résultat de cession en 2017 du site « Vaugirard » ;
 - le **secteur Supports et structures**, dont le résultat d'exploitation est négatif de 216 millions d'euros, réduit son déficit de 67 millions en partie sous l'effet de reprises de provisions pour dispositifs de fin de carrière,
 - les **charges du secteur 'Non affecté'** diminuent de 62 millions d'euros essentiellement en raison d'une baisse du coût net de la présence territoriale.

(1) Baisse du taux de CICE, compensation de la hausse de la CSG, attribution d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat pour ses collaborateurs dans le prolongement des déclarations du Président de la République.

(2) ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

10.2.3 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier qui représente au global une charge de 186 millions d'euros se dégrade de 18 millions d'euros par rapport à décembre 2017. L'évolution du résultat financier se caractérise par une hausse du coût de l'endettement financier de 7 millions

d'euros, principalement consécutive à un écart défavorable de 8 millions d'euros de la variation de « juste valeur » de la dette en option « juste valeur » et des dérivés associés, et par une hausse des autres éléments du résultat financier de 11 millions d'euros.

10.2.4 RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe, à 798 millions d'euros, se dégrade de 53 millions d'euros par rapport à décembre 2017, soit une baisse de 6,3 %. Après retraitement des effets périmètre et change, le résultat net part du Groupe baisse de 36 millions d'euros (- 4,2 %).

L'évolution du résultat net se caractérise par une baisse de 138 millions d'euros du résultat courant avant impôt qui s'établit

à 706 millions d'euros, par une diminution de la charge d'impôt de 88 millions d'euros ⁽¹⁾, principalement liée à des effets d'impôts différés supportés en 2017, et par une baisse de 6 millions d'euros de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, dont - 13,8 millions d'euros au titre de NinjaVan et + 6 millions au titre de CNP Assurances. La quote-part attribuée aux intérêts minoritaires à hauteur de 39 millions d'euros est en baisse de 2 millions d'euros.

10.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE ET VARIATION DE LA DETTE NETTE

Le flux de trésorerie disponible, qui est positif à 58 millions d'euros baisse de 267 millions d'euros par rapport à 2017, avec des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en baisse de 865 millions d'euros sous l'effet d'une baisse de l'excédent brut d'exploitation, d'une moindre monétisation de CICE et d'une évolution défavorable de la variation du besoin en fonds de roulement et, avec toutefois une consommation de trésorerie induite par les activités d'investissements en baisse de 598 millions d'euros sous l'effet de l'encaissement du produit de la cession du site de « la Boétie » supérieur au produit encaissé en 2017 pour la cession du site de « Vaugirard » et d'un moindre volume de

croissance externe réalisé en 2018 comparé à un niveau élevé en 2017.

Les dividendes versés par le Groupe (173 millions d'euros) et la charge nette d'intérêts (156 millions d'euros) conduisent à un flux net de trésorerie disponible de - 270 millions d'euros, en écart défavorable de - 261 millions d'euros par rapport à 2017. La dette nette baisse néanmoins de 378 millions d'euros à fin décembre 2018, principalement en raison de l'encaissement de titres subordonnés hybrides perpétuels classés en fonds propres. Elle est de 3 442 millions d'euros au 31 décembre 2018.

10.2.6 RATIOS FINANCIERS

Le ratio « dette nette/capitaux propres » est de 28,7 %. Il s'améliore de 5,0 pt par rapport à décembre 2017, sous l'effet conjugué d'une hausse des capitaux propres part du Groupe de 649 millions d'euros et d'une baisse de la dette nette de 378 millions d'euros

principalement induits par l'enregistrement en fonds propres d'un emprunt émis sous la forme de titres subordonnés hybrides perpétuels pour un montant de 744 millions d'euros.

(1) Cf. section 10.4.2.

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.

Publié 12/2018 (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	11 258	7 303	5 545	533	33	26	1	-		24 699
CA & PNB Intersecteurs	318	70	25	183	3 788	810	1 053	-	(6 247)	-
Produits opérationnels	11 577	7 373	5 570	716	3 820	836	1 054	-	(6 247)	24 699
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	493	345	813	1	(134)	230	(216)	(625)	-	906
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	1	-	-	(19)	2	-	-	-	(14)
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	495	346	813	1	(153)	232	(216)	(625)	-	892
Marge opérationnelle (%)	4,3	4,7	-	0,1	-	27,8	-	-	-	3,6

Publié 12/2017 (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	11 113	6 766	5 647	531	38	15	1	-		24 110
CA & PNB Intersecteurs	311	50	40	141	3 953	814	758	-	(6 067)	
Produits opérationnels	11 424	6 816	5 687	672	3 991	828	759	-	(6 067)	24 110
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	577	431	870	(20)	(10)	125	(283)	(687)	-	1 004
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	23	-	-	-	(15)	1	-	-	-	8
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	600	430	870	(20)	(25)	126	(284)	(687)	-	1 012
Marge opérationnelle (%)	5,3	6,3	-	(2,9)	-	15,2	-	-	-	4,2

Le déploiement du programme « Servir Le Développement » a été lancé dès janvier 2018. Visant notamment la réorganisation et l'optimisation des fonctions supports, il s'est traduit par le repositionnement de douze filières support mutualisées au sein du

périmètre « Supports et structures ». Les résultats opérationnels s'en trouvent en conséquence modifiés. L'impact concerne principalement les secteurs « Supports et structures » avec une contrepartie sur les « Éliminations ».

10.3.2 SERVICES-COURRIER-COLIS

La branche Services-Courrier-Colis comprend :

- l'activité Courrier (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse) ;
- l'activité Colis de La Poste SA, spécialiste de la livraison rapide et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC ou CtoC en France et à l'export ;
- l'activité des petits paquets, import et export ;
- 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 (Asten Santé, Tikeasy, Axeo, Veiller sur mes parents), de la transition énergétique (Mobigreen, Recygo), et du courrier transfrontière (Asendia, filiale consolidée en intégration globale depuis octobre 2018).

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	11 577	11 424	+ 153	+ 1,3
dont CA hors Groupe	11 258	11 113	+ 146	+ 1,3
Charges opérationnelles	(11 084)	(10 847)	- 237	+ 2,2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	493	577	- 84	- 14,6
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	23	- 21	- 93,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	495	600	- 105	- 17,6
Marge opérationnelle	4,3 %	5,3 %	-	- 1,0 pt

10.3.2.1 Activité Services et Courrier

Le chiffre d'affaires s'élève au 31 décembre 2018 à 9 758 millions d'euros, en progression de 82 millions d'euros (+ 0,8 %) par rapport au 31 décembre 2017. Cette augmentation comprend un effet périmètre et change de + 328 millions d'euros.

Le repli de la distribution du courrier s'explique par la poursuite de la baisse du trafic de - 7,3 % (soit -573 millions d'euros) à jours ouvrés équivalents, couplé à un effet mix défavorable (- 23 millions d'euros), soit un impact de - 596 millions d'euros sur le chiffre d'affaires 2018. Il s'inscrit dans un contexte de rationalisation et dématérialisation croissante des envois du courrier traditionnel des secteurs bancaires, publics et téléphonie de - 5,4 % et également du courrier publicitaire adressé de - 5,5 %.

L'absence d'élections nationales sur 2018, sans distribution de professions de foi, réduit le chiffre d'affaires de - 94 millions d'euros par rapport à 2017.

Ces diminutions de trafics sont partiellement compensées par :

- l'augmentation tarifaire au 1^{er} janvier 2018 de 4,9 % ⁽¹⁾ en moyenne, soit un effet estimé à + 372 millions d'euros sur le chiffre d'affaires.

En 2018, la qualité de service de la Lettre Verte distribuée en J+2 est de 94,8 % dépassant l'objectif réglementaire fixé à 94 %. Celle de la Lettre Prioritaire s'établit à 84,6 % des lettres distribuées en J+1. La Lettre Recommandée affiche un score de 94,6 % en J+2. Cependant, la qualité de service a été fortement

impactée, sur l'ensemble des produits Courrier/Colis par à la fois, de fortes intempéries en début d'année sur l'ensemble du territoire français, mais aussi par un mouvement de contestation sociale en France à partir du mois de novembre, complexifiant ou rendant impossible sur certaines journées l'acheminement et la distribution des produits de La Poste. Sans ces événements, la qualité de service de la Lettre Verte aurait été de 95,1 %, de 85,1 % pour la Lettre Prioritaire pour un objectif de dépassement de 85 % en J+1 et de 95,1 % pour la Lettre Recommandée pour un objectif de 95 % en J+2 ;

- les relais de croissance que sont les flux internationaux, les nouveaux services et les activités des filiales :
 - l'intégration globale d'Asendia en octobre 2018 génère un chiffre d'affaires de 294 millions d'euros. Asendia qui fournit des solutions logistiques dans le domaine de l'e-commerce transfrontières (courrier et petits paquets), un marché en croissance régulière, est présent dans quinze pays en Europe, Amérique du Nord et en Asie. Sa filiale eShopworld réalise de la vente de marchandise en e-commerce dans le secteur du retail,
 - l'international est en croissance de 54 millions d'euros grâce au développement des petits paquets import en provenance majoritairement de Chine,
 - les nouveaux services progressent de 31 millions d'euros, dont + 24,4 millions d'euros sur la Connaissance et cohésion des territoires, + 5,3 millions d'euros sur la Transition énergétique et + 1,8 million d'euros sur l'activité du Code de la route,

(1) Rapportée à la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

soit un chiffre d'affaires total de 115 millions d'euros à fin décembre 2018 ;

- les activités des filiales du courrier publicitaire augmentent de 10 millions d'euros grâce aux filiales internationales au Portugal et en Roumanie avec un effet périmètre de 3,9 millions d'euros ;
- les filiales de La Poste Silver génèrent un chiffre d'affaires en progression de 66 millions d'euros avec un effet périmètre de 60 millions d'euros par l'acquisition d'Asten Santé mi-2017 et Diadom en octobre 2018.

Les activités logistiques sont en décroissance de - 8 millions d'euros sur les offres de logistique et de e-logistique.

10.3.2.2 Activité Colis

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 est de 1 819 millions d'euros, en croissance organique de 82 millions d'euros (soit + 4,7 %).

Le volume des colis distribués s'établit à 335 millions d'objets, en progression de + 4,8 % à jours ouvrés équivalents avec un impact sur le chiffre d'affaires de 75 millions d'euros, dont 7 millions d'euros d'effet jours ouvrés. Les volumes distribués se composent de la manière suivante :

- 289 millions d'objets sur le BtoC (+ 5,8 %), tirés par la croissance du e-commerce, et notamment une croissance du National Entreprise de 19,3 millions d'objets (+ 7,4 % à jours ouvrés équivalents) par rapport à décembre 2017. Les livraisons en point retrait connaissent une forte augmentation avec + 7,6 millions d'objets (+ 37,0 % à jours ouvrés équivalents) et concernent 9,6 % des trafics BtoC. La remise à domicile reste, tout de même, la modalité de réception préférée des Français avec une hausse de 9,4 millions d'objets (+ 4,0 % à jours ouvrés équivalents) soit 77,1 % du trafic BtoC ;

10.3.3 GEOPOST

GeoPost, filiale du Groupe La Poste, couvre les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger sous les principales marques commerciales suivantes : DPDgroup dans les pays européens et à l'international, Chronopost en France et au Portugal, SEUR en Espagne et au Portugal, Tigers en Asie et en Australie, Jadlog au Brésil et SPSR en Russie. Les filiales de ce pôle interviennent historiquement sur les segments d'entreprise à entreprise (BtoB) et de façon croissante sur les segments d'entreprise à particulier (BtoC) qui représentent désormais 42,6 %

- 35 millions d'objets sur le CtoC, soit - 2,8 % à jours ouvrés équivalents par rapport à décembre 2017, 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 ;
- 10 millions d'objets sur les produits import, soit + 6,0 % à jours ouvrés équivalents.

L'effet prix et mix de -8 millions d'euros est légèrement défavorable sur l'évolution du chiffre d'affaires sous l'effet de la poursuite d'une érosion des trafics CtoC, et de la forte croissance des volumes BtoC qui progressent de 6,2 % sur 2018.

La qualité de service au 31 décembre 2018 reste à un niveau élevé quoiqu'en retrait avec un taux de distribution à J+2 de 93 %, et ce en raison des fortes intempéries de février 2018 et du mouvement « Gilets Jaunes ». Retraite de ces deux forts impacts, la qualité de service s'élève à 94,5 %.

La Poste livre à domicile dès le premier passage du facteur/livreur, plus de 91 colis sur 100. 3 % de colis supplémentaires sont livrés, au choix du destinataire à son domicile, en bureau de Poste, en Maison de Services au Public ou dans les Relais Commerçants et Consignes Pick Up. Seuls 6 % des colis sont placés en instance Bureau de Poste.

10.3.2.3 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 495 millions d'euros au 31 décembre 2018, en baisse de - 105 millions d'euros par rapport à fin décembre 2017, soit - 17,6 %. Cette baisse s'explique principalement par la baisse des volumes du Courrier, que ne compense pas l'augmentation de 39 millions d'euros du résultat des filiales, dont 9 d'effet périmètre et change, et 57 millions d'euros de revalorisation de titres Asendia.

des volumes à fin décembre 2018. Outre cette activité d'expressiste, GeoPost poursuit des initiatives en matière de logistique urbaine via le réseau pick-up, et le service de coursier Stuart en particulier.

L'effet des acquisitions intervenues en 2017 (Russie) et 2018 (les nouvelles franchises SEUR et ALP qui regroupe Delifresh, Freshlog, 360° Services) conduit à un effet périmètre positif sur le chiffre d'affaires de GeoPost de + 44 millions d'euros à fin décembre 2018.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	7 373	6 816	+ 557	+ 8,2
dont CA hors Groupe	7 303	6 766	+ 537	+ 7,9
Charges opérationnelles	(7 028)	(6 385)	- 643	+ 10,1
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	345	431	- 86	- 20,0
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	1	-	+ 1	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	346	430	- 85	- 19,7
Marge opérationnelle	4,7 %	6,3 %	-	- 1,6 pt

10.3.3.1 Poursuite du développement accéléré des ventes

Le chiffre d'affaires de GeoPost à fin décembre 2018 s'établit à 7 373 millions d'euros. Il est en croissance de 557 millions d'euros (soit + 8,2 %) par rapport à fin 2017. Après retraitement des effets périmètre de + 44 millions d'euros et de change défavorable de - 68 millions d'euros (dont - 14,0 millions d'euros sur la livre Sterling, - 18,3 millions d'euros sur le réal brésilien, - 18,6 millions d'euros sur le rouble), la croissance organique est de 580 millions d'euros, soit + 8,6 %.

Cette bonne performance est portée par la croissance des volumes traités. À fin décembre, GeoPost a livré 1 310 millions de colis en 2018, soit une évolution organique de + 6,2 % par rapport à l'année 2017. Le chiffre d'affaires repose sur la croissance des volumes et mix, avec une progression de 498 millions d'euros (+ 7,4 %) intégrant un impact favorable des jours ouvrés (3 millions d'euros). La progression tarifaire reflète majoritairement les 52 millions d'euros de surcharge carburant afin de compenser la hausse du Brent.

L'ensemble des zones géographiques connaît une évolution positive du chiffre d'affaires pour l'année 2018 :

- le chiffre d'affaires du Royaume-Uni s'établit à 1 407 millions d'euros, soit une progression organique de + 9,0 %, expliquée par une croissance de volumes de + 7,7 %, notamment à l'international (+ 13 %) ;
- en France, l'évolution du chiffre d'affaires organique, de + 8,1 % sur DPD France et de + 9,8 % sur Chronopost par rapport à l'année 2017 est portée par la croissance organique des volumes (respectivement de + 4,6 % et + 9,5 %) tirée par la progression du BtoC et des flux internationaux. Le Courrier, via le dispositif des Chronofacteurs représente un partenaire clé dans ce développement avec plus de 15,9 millions de colis en boîte aux lettres, soit 60 % de plus qu'en 2017 ;
- avec un chiffre d'affaires de 1 759 millions d'euros, l'Allemagne enregistre une progression organique de + 3,8 %. La progression plus modérée des volumes de + 1,5 % est liée à un marché très concurrentiel ;

- l'Espagne s'appuie sur l'extension de son réseau de distribution et réalise un chiffre d'affaires de 477 millions d'euros avec une progression organique de + 3,3 % ;
- le chiffre d'affaires du Benelux de 421 millions d'euros est en progression organique de + 17,8 % grâce à une évolution organique des volumes de + 14,2 % portée par la dynamique de l'international (+ 30 % sur Belux) ;
- en Pologne, la conquête de nouvelles parts de marché et le développement du BtoC, favorisé par les secteurs de l'habillement et de l'électronique, permettent de maintenir un niveau de croissance particulièrement soutenu des volumes organiques à + 14,7 %. Le chiffre d'affaires de 422 millions d'euros enregistre une progression organique de + 19,9 %, reflet d'une politique tarifaire volontariste ;
- l'activité de Tigers dans un marché très compétitif sur le fret, enregistre un chiffre d'affaires de 252 millions d'euros en progression organique de + 8,8 %, notamment grâce à l'activité logistique.

10.3.3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation y compris la quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de GeoPost est de 346 millions d'euros à fin décembre 2018. Ce résultat s'inscrit dans un contexte de tensions fortes sur les coûts de sous-traitance et transport en Europe, particulièrement sensible en Allemagne conduisant à une hausse des coûts unitaires, dans ce marché déjà très concurrentiel.

Après retraitement des effets périmètre et change de - 9 millions d'euros et de la dépréciation de goodwill sur la Russie de - 57 millions d'euros, le résultat d'exploitation est en repli de - 18 millions d'euros par rapport à décembre 2017 (- 4,3 %).

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 Activités commerciales

La Banque Postale a poursuivi tout au long de l'année 2018 sa politique de développement sur tous ses segments de clientèle. Dans un environnement particulièrement contraint, cette dynamique a permis de maintenir une quasi-stabilité de l'encours d'épargne - 0,3 milliard d'euros par rapport à 2017, (- 0,1 %), qui s'établit à 314,6 milliards d'euros :

(encours d'épargne en milliards d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation	
			(en Md€)	(en %)
Dépôts à vue	65,7	62,7	+ 3,0	+ 4,7
Épargne ordinaire	82,0	81,0	+ 1,0	+ 1,2
Livret A	60,6	59,9	+ 0,7	+ 1,1
LEP	7,2	7,5	- 0,3	- 3,7
LDD	7,8	7,5	+ 0,3	+ 3,6
Autres livrets	6,4	6,1	+ 0,3	+ 4,5
Épargne logement	31,8	32,1	- 0,3	- 1,0
OPCVM ^(a)	10,2	11,8	- 1,6	- 13,9
Assurance-Vie ^(a)	124,1	126,2	- 2,0	- 1,6
Autres ^(b)	0,8	1,1	- 0,3	- 26,4
ÉPARGNE CLIENTÈLE	314,6	314,9	- 0,3	- 0,1

(a) Produits distribués par le réseau de La Banque Postale et de ses filiales.

(b) Comptes à terme et PEP.

Si les dépôts à vue conservent une collecte soutenue, avec des encours en croissance de 3,0 milliards d'euros sur un an (+ 4,7 %), l'épargne ordinaire participe également à cette progression.

Ainsi les encours d'épargne ordinaire, en progression depuis 2017 malgré la faiblesse des rendements offerts, affichent une hausse sensible en 2018 de 1,0 milliard d'euros (+ 1,2 %). Le taux de rémunération du Livret A, maintenu à 0,75 % depuis le 1^{er} août 2015, connaît un regain d'intérêt auprès des épargnants dans un environnement de taux longs durablement bas.

Les encours de La Banque Postale en matière d'assurance-vie s'établissent à 124,1 milliards d'euros, en légère baisse de 2,0 milliards d'euros (- 1,6 %) par rapport à décembre 2017.

Les encours d'OPCVM affichent une baisse de 13,9 % à 10,2 milliards d'euros.

La baisse des encours d'épargne logement à 31,8 milliards d'euros (- 1,0 % par rapport à 2017) est due à la moindre attractivité des nouveaux plans d'épargne logement dont le taux est fixé à 1,0 % depuis le 1^{er} août 2016 et soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 % pour les PEL ouverts depuis le 1^{er} janvier 2018.

Au sein des encours d'épargne de La Banque Postale, ceux de la banque privée BPE atteignent 8,4 milliards d'euros et progressent de 6,5 %, portés par le développement des produits d'épargne qui se traduit par une hausse des encours d'assurance-vie et de l'épargne bancaire. Cette évolution témoigne du développement de La Banque Postale sur le marché de la clientèle patrimoniale.

À travers la forte progression de ses encours de crédits à la clientèle, + 9,5 % sur un an à 93,0 milliards d'euros, La Banque Postale démontre sa volonté de conquérir des parts de marché.

(encours de crédits en milliards d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation	
			(en Md€)	(en %)
Crédits immobiliers ^(a)	60,4	58,4	+ 2,0	+ 3,4
Crédits à la consommation	4,9	4,8	+ 0,1	+ 1,9
Autres crédits ^(b)	0,5	0,4	+ 0,0	+ 6,7
Crédits aux personnes morales ^(c)	27,2	21,3	+ 5,9	+ 27,8
CRÉDITS CLIENTÈLE	93,0	85,0	+ 8,0	+ 9,5

(a) Hors rachats de portefeuilles de crédits néerlandais.

(b) D.A.V débiteurs et différés cartes bancaires.

(c) Entreprises, Bailleurs Sociaux, Associations et Collectivités Territoriales.

Au cours de l'année 2018, près de 10 milliards d'euros de crédits à l'habitat ont été mis en force par La Banque Postale et ses filiales (BPE et Sofiap), en repli de 24 % par rapport à 2017. Le marché en recul, en dépit de taux de crédits toujours à des niveaux plancher, voit se normaliser les rachats et renégociations.

Le développement des crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Financement se poursuit, dans un marché qui reste porteur, portant les encours à 4,9 milliards d'euros (+ 1,9 % par rapport à 2017). Les ventes par internet ou via la plate-forme à distance représentent une part croissante de la production de prêts personnels (41 % en 2018 contre 33 % en 2017).

Engagée au service du développement des territoires et de l'économie réelle, La Banque Postale finance le secteur public local et les entreprises. Cette activité connaît depuis son lancement une croissance forte, qui se confirme en 2018, avec des encours en progression de 27,8 % sur un an glissant pour atteindre 27,2 milliards d'euros, confortant ainsi la position de La Banque Postale en tant que premier prêteur des collectivités territoriales. Ces encours comprennent 4,4 milliards d'euros d'encours d'affacturage, La Banque Postale développant activement son offre de crédits spécialisés à destination des entreprises. Enfin, il est à noter que

l'évolution des encours est minorée par la cession de 3,4 milliards d'euros sur la période à la Caisse Française de Financement Local, conformément au modèle de développement mis en place lors de l'entrée de La Banque Postale sur le marché du secteur public local. Depuis 4 ans, La Banque Postale reste le premier prêteur bancaire pour les collectivités locales et les hôpitaux publics en termes de production de crédits annuelle.

10.3.4.2 Performance opérationnelle

Le Produit Net Bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 5 570 millions d'euros à fin décembre 2018, en diminution de - 117 millions d'euros par rapport à fin 2017, soit - 2,1 %. Il bénéficiait en 2017 de l'enregistrement rétroactif à 2016 du réhaussement de la compensation de la Mission d'Intérêt Général (MIG) de La Banque Postale (impact de 130 millions d'euros). Retraité de cet élément exceptionnel et de la variation de la provision épargne logement (- 27 millions d'euros), le Produit Net Bancaire est en légère progression de 0,7 % à 5 528 millions d'euros comparé au PNB 2017 pro-forma.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 pro forma*	Variation	
			(en M€)	(en %)
Gestion d'actifs	153	145	+ 8	+ 5,2
Assurance	261	222	+ 39	+ 17,6
Banque de détail	5 156	5 320	- 164	- 3,1
Marge nette d'intérêts	2 790	3 011	- 222	- 7,4
Commissions	2 368	2 353	+ 15	+ 0,6
Autres produits et charges	(2)	(45)	+ 43	- 96,4
PRODUIT NET BANCAIRE	5 570	5 687	- 117	- 2,1

* 2017 pro forma de reclassements de poste à poste au sein du PNB banque de détail.

Le PNB du pôle Gestion d'Actifs, à 153 millions d'euros, est en augmentation de 8 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Le pôle présente une croissance de 5,2 % de son PNB. Les encours sous gestion et encours distribués du pôle s'établissent à 218 milliards d'euros à fin 2018 en recul de 2 % sur la période. Ils intègrent ceux de La Banque Postale Asset Management et ceux de Tocqueville Finance, détenue désormais à 97,7 % par LBPAM.

À 261 millions d'euros, le PNB du pôle Assurance affiche une progression de 17,6 % en 2018 grâce à une hausse globale du portefeuille de contrats d'assurance de 1 % avec un portefeuille de contrats IARD en hausse de 3,6 %.

Le PNB du pôle Banque de Détail, retraité du décalage de perception de 2016 à 2017 de la rémunération de la MIG et de la provision Epargne Logement, reste quasi-stable à 5 114 millions d'euros.

La marge nette d'intérêts (MNI) ainsi retraitée recule de 2 % pour atteindre 2 748,1 millions d'euros, alors que les commissions sont en légère hausse de 15 millions d'euros (+ 0,6 %) grâce aux efforts commerciaux.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation	
			(en M€)	(en %)
Produit net bancaire	5 570	5 687	- 117	- 2,1
Frais de gestion	(4 573)	(4 624)	+ 51	- 1,1
Résultat brut d'exploitation	997	1 064	- 66	- 6,3
Coût du risque	(133)	(192)	+ 59	- 30,6
Coût relatif à la décision de l'ACPR	(50)	-	- 50	+ 0,0
Gains et pertes sur autres actifs	(1)	(1)	+ 1	- 50,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	813	870	- 57	- 6,6
Coefficient d'exploitation LBP	83,4 %	81,8 %	-	1,7 pts

Les frais de gestion de la branche Banque Postale qui évoluent de - 1,1 % par rapport à 2017, s'élèvent à - 4 573 millions d'euros. L'évolution reflète les efforts constants de maîtrise des charges dans un contexte de développement de ses activités et de transformation des systèmes d'information et processus impliquant des investissements importants.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 997 millions d'euros, est en diminution de - 6,3 %. Comparé au pro-forma 2017, le résultat brut d'exploitation est en hausse de 7 %. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 83,4 %.

Le coût du risque post IFRS 9, à 133 millions d'euros, est inférieur au niveau de 2017 (- 59 millions d'euros) et intègre des reprises de provisions sur des dossiers spécifiques (24 millions d'euros). Rapporté aux encours de crédit, il se maintient à un niveau bas à 14 points de base ⁽¹⁾.

Le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale s'élève à 813 millions d'euros en recul de - 6,6 % par rapport à 2017. Il intègre la provision de 50 millions d'euros suite à la décision de l'ACPR du 24 décembre 2018, relative au dispositif LCB-FT de La Banque Postale.

10.3.4.3 Structure financière

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio *Common Equity Tier 1 fully loaded* de 11,7 % au 31 décembre 2018 (- 1,7 point par rapport à décembre 2017), niveau très supérieur à l'exigence minimale « SREP » de 9 % ⁽²⁾ fixée par la Banque centrale européenne et applicable au 1^{er} janvier 2019.

La baisse des fonds propres *Common Equity Tier 1* de La Banque Postale s'explique notamment par trois facteurs : l'impact défavorable de la première application de la norme IFRS 9 (à hauteur de 140 millions d'euros), la croissance des encours de crédits, et enfin les moins-values latentes générées par la volatilité des marchés financiers, ces dernières impactant à plein les fonds propres depuis le 1^{er} janvier 2018 ⁽³⁾.

Le ratio global de solvabilité s'élève pour sa part à 16,2 % contre 18,2 % en décembre 2017, en baisse de 2 points.

Le ratio de levier estimé à fin décembre 2018, tenant compte des mesures transitoires autorisées par la Banque Centrale Européenne sur le traitement des encours d'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts, s'établit à 3,4 %. Hors épargne centralisée à la Caisse des dépôts, il s'affiche à 4,6 %.

La position de liquidité du bilan demeure très supérieure aux exigences réglementaires et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 86,4 %, en progression de 5,1 points, et un ratio LCR estimé à 145 % (ratio de liquidité court terme) contre 157,4 % en 2017.

(1) Coût du risque de crédit de la banque commerciale rapporté aux encours de début de période.

(2) Le chiffre inclut les coussins CCB et O-SIB intégralement. Au 1^{er} janvier 2018, cette exigence est de 8,313 % en tenant compte de l'intégration progressive de ces coussins.

(3) En application des articles 467 et 468 du règlement (UE) N° 575/2013, la déductibilité des plus ou moins-values latentes sur les fonds propres prudentiels pouvait faire l'objet de mesures transitoires jusqu'au 31 décembre 2017.

10.3.5 LE RÉSEAU LA POSTE

La branche « Réseau La Poste » réunit 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 de 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)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	3 820	3 991	- 171	- 4,3
Charges opérationnelles	(3 955)	(4 001)	+ 47	- 1,2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(134)	(10)	- 124	n.s.
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(19)	(15)	- 4	+ 25,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(153)	(25)	- 128	n.s.

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 tels que :

- des 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, des conventions de service basées sur les opérations traitées pour l'activité bancaire de guichet et facturation au réel des coûts de la ligne conseil bancaire intégrée au Réseau (conseillers financiers, conseillers spécialisés en immobilier, etc.) ;
- le 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).

10.3.5.1 Réseau La Poste

Avec ses 17 264 points de contact, dont 9 093 en partenariat (La Poste Agence Communale et La Poste Relais) fin décembre 2018, le Réseau La Poste est le réseau de distribution physique le plus dense du territoire. Sur un marché en pleine mutation et face à la poursuite de la baisse des volumes du courrier et à celle de la fréquentation des clients en bureaux de poste, le Réseau La Poste adapte de façon régulière son organisation et ses métiers afin de garantir ses capacités de croissance, en particulier sur le secteur bancaire.

Les chantiers initiés depuis plusieurs années sont décrits ci-dessous :

- un plan d'actions d'efficacité commerciale bancaire qui passe par :
 - des efforts de recrutement en Chargés de Clientèle et en Conseillers Bancaires sans précédent en 2017 et 2018,
 - le développement d'outils performants tels que les outils de conseil Cap Client 3.0 et Contact,
 - la poursuite de la mise à disposition de délégations au profit des clients,
 - un plan de formation à 300 000 jours/homme mené par l'École de la Banque et du Réseau ;
- le développement de nouveaux services et le renforcement de la synergie avec la branche Courrier-Colis se sont traduits par la création de la direction commerciale commune qui, depuis le 1^{er} janvier 2018, anime les acteurs des 298 zones de marché Réseau et Courrier, mobilisés pour apporter des solutions, pour des catégories de clientèle spécifique :
 - les clients pros avec le nouveau sticker suivi pro,
 - les seniors avec l'organisation d'événements comme les *silver days* ;
- la transformation digitale facilite l'expérience client en conciliant le numérique et l'humain dans les bureaux de poste : le dispositif de digitalisation est riche de 2 410 écrans dans 1 587 bureaux, et

de hotspots wifi dans 247 bureaux et dans l'ensemble des Maisons de Services Au Public. Les réseaux partenaires se modernisent également, avec 4 567 points de service La Poste Agences Communales équipés de tablettes en libre-service et 2 451 La Poste Relais équipés d'un smartphone et d'une imprimante Bluetooth. Le Réseau propose également un nouveau service de retrait de colis hors domicile via un réseau de consignes Pick-up (126 bureaux équipés fin 2018) ;

- la dynamique de déploiement des nouveaux formats répond à une offre de service personnalisée en fonction des attentes des clients :
 - en milieu rural, les nouvelles formes de mutualisation comme l'installation en bureau de poste de 503 Maisons de Services Au Public (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, permettent de maintenir la présence de La Poste dans des villages où les bureaux sont très peu fréquentés (922 bureaux concernés fin 2018),
 - en milieu urbain, en concertation avec les municipalités, les formats de la présence postale s'adaptent aux besoins de la ville : 952 La Poste Relais dans les villes de + 2 000 habitants (647 dans les villes de + 10 000 habitants) et la poursuite des projets de coopération avec de grandes enseignes nationales (accords-cadres avec Franprix, Total ou Carrefour « Proximité », etc.). De plus, des formats innovants se sont ouverts dans les zones touristiques (Lyon Bellecour) ou les villes universitaires (Rennes et Nancy) ainsi que dans les aéroports de Roissy et Orly avec des services adaptés aux besoins plus spécifiques d'une clientèle de touristes, d'étudiants et de voyageurs,
 - dans les villes de plus de 10 000 habitants, la transformation des bureaux en format Expert se poursuit (implantation commerciale renforcée dans les zones à fort potentiel bancaire) : 675 mises au format à fin 2018.

Au total, pour l'année 2018, 408 nouveaux partenariats ont été mis en place (96 en rural et 312 en urbain).

Au cours de l'année 2018, le Réseau, grâce à ses plans d'adaptation, a réduit ses coûts d'exploitation de - 1,2 % par rapport à l'année 2017 ce qui continue de bénéficier 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

Créée en 2011, La Poste Telecom est une joint-venture détenue à 51 % par Le Groupe La Poste et à 49 % par SFR. La Poste Mobile se positionne comme un opérateur à réseau physique offrant une gamme élargie de téléphonie fixe et mobile, un service de proximité de qualité et un service après-vente réactif.

En 2018, La Poste Mobile a poursuivi sa stratégie commerciale de croissance, avec la commercialisation en septembre d'un forfait 60 Go à moins de 10 euros « à vie » pour le Grand Public. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais 40 % des ventes de La Poste Mobile.

Cette nouvelle stratégie commerciale a permis de conquérir 616 000 clients (y compris prépayés) dont 512 000 nouveaux abonnés sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 148 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 10,3 % pour atteindre 1,525 million de clients, dont 1,46 million sur les seuls abonnés.

Parallèlement à cette offre de téléphonie Mobile, La Poste Mobile a continué de développer sa gamme de téléphonie fixe en lançant fin mai 2018 une offre ADSL destinée au Grand Public. L'élargissement de la gamme fixe a ainsi permis à La Poste Mobile de développer ses ventes Fixe de + 42 % *versus* 2017.

10.3.6 NUMÉRIQUE

La branche Numérique est composée de deux pôles : le premier pôle développe des activités commerciales via ses filiales spécialisées dans le numérique, Docaposte et Mediapost Communication ainsi que le site de e-commerce La Poste.fr ; le deuxième pôle pilote le déploiement de la stratégie numérique du Groupe, notamment la modernisation et la transformation numérique du Groupe, en lien étroit avec les autres branches.

- Le pôle d'activités commerciales s'organise autour de :
 - Docaposte, opérateur de services physiques et numériques, spécialiste de l'accompagnement dans le passage au digital. La part de ses activités numériques (52% en 2018) est en progression régulière ;
 - Mediapost Communication, expert de services autour du marketing digital, de la data et de l'activité de régie, qui propose notamment à ses clients le conseil et la mise en œuvre de campagnes ciblées ;
 - le site de e-commerce La Poste.fr développant le chiffre d'affaires en ligne des produits d'affranchissement (courrier, colis) et des offres de services (réexpéditions, Lettre Recommandée Électronique...).
- Le pôle de modernisation et de transformation assure pour le Groupe :
 - la modernisation des processus internes et clients, en particulier via la dématérialisation,
 - la transformation, en accompagnant le développement de nouveaux services autour du client final, en particulier via la connaissance clients et les projets d'innovation,
 - le positionnement de tiers de confiance de La Poste dans le monde numérique : Digiposte, Identité Numérique, e-santé.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	716	672	+ 44	+ 6,6
dont CA hors Groupe	533	531	+ 2	+ 0,5
Charges opérationnelles	(716)	(692)	- 24	+ 3,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1	(20)	+ 21	N.S.
Marge opérationnelle	0,1 %	- 2,9 %	-	+ 3,0 pt

10.3.6.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires à fin décembre 2018 est en progression de 44 millions d'euros par rapport à fin 2017 (soit + 6,6 %) et s'établit à 716 millions d'euros (645 millions d'euros sur le pôle activités commerciales et 71 millions d'euros sur le pôle Transformation/Innovation). Retraité des effets périmètre et change de + 14 millions d'euros, la progression organique du chiffre d'affaires est de 30 millions d'euros.

Concernant le pôle activités commerciales, le chiffre d'affaires progresse de 26 millions :

- le chiffre d'affaires de Docaposte en progression de 11 millions d'euros par rapport à fin 2017, atteint 501 millions d'euros à fin décembre 2018 soit + 2,3 %. Les acquisitions réalisées en 2017 (Ametix) et en 2018 (Euklès et Voxaly) contribuent à hauteur de + 15 millions d'euros à cette croissance. Hors effet périmètre, on observe une décroissance organique de Docaposte de - 3,6 millions d'euros par rapport à décembre 2017 : la bonne dynamique sur les activités numériques, dont les plateformes digitales et les activités de dématérialisation, est neutralisée par la baisse des activités traditionnelles ;
- le chiffre d'affaires du pôle Mediapost Communication de 92 millions d'euros est en baisse de - 3 millions d'euros soit - 3,2 % par rapport à fin décembre 2017, la croissance des

revenus publicitaires du pôle Media et data ne compense pas la décroissance des offres historiques du pôle Conseil ;

- la progression des ventes en ligne du site www.laposte.fr génère une variation des commissions de 2,8 millions d'euros et des refacturations internes liées aux développements effectués sur le site, à hauteur de 15 millions d'euros.

Le pôle Transformation et Innovation progresse de 19 millions d'euros en chiffre d'affaires. Il développe les projets transverses pour le compte du Groupe, génère des refacturations en progression de 16,5 millions d'euros. En outre le chiffre d'affaires de la Confiance Numérique augmente de 2,1 millions d'euros en lien avec la progression des clients Digiposte Plus.

10.3.6.2 Résultat d'exploitation

Les charges de la branche Numérique sont en augmentation de 24 millions d'euros et reflètent le développement des projets numériques.

Le résultat d'exploitation de la branche Numérique à fin décembre 2018 est de 1 million d'euros et affiche une amélioration de 21 millions d'euros par rapport à fin 2017 dont + 3 millions d'euros d'effet périmètre.

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)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	836	828	+ 8	+ 1,0
<i>dont CA hors Groupe</i>	26	15	+ 12	+ 81,3
Charges opérationnelles courantes	(773)	(771)	- 2	+ 0,3
Résultat de cession	167	67	+ 99	n.s.
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	230	125	+ 105	+ 85
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	1	+ 1	+ 84
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	232	126	+ 106	+ 84,7
<i>Marge opérationnelle</i>	27,8 %	15,2 %	-	+ 12,6 pt

Le chiffre d'affaires de l'Immobilier s'élève à 836 millions d'euros, en hausse de 8 millions d'euros, soit + 1,0 % par rapport à fin décembre 2017, sous l'effet d'une augmentation du chiffre d'affaires hors Groupe (+ 12 millions d'euros) liée à la progression des loyers à des tiers externes et notamment de Startway (bureaux et espaces de coworking) ainsi qu'à la valorisation de l'occupation postale dans un site locatif cédé (Apollonis).

Le déploiement de plusieurs Village La Poste en région se poursuit (emménagements sur le site Apollonis à Montrouge en juin 2018,

premiers emménagements à Strasbourg en décembre et poursuite des travaux à Bordeaux, Nantes, Marseille, Lyon). Ce projet vise à stimuler les synergies et coopérations entre branches grâce à plus de proximité, tout en valorisant et optimisant l'occupation des immeubles tertiaires en territoires.

Le résultat d'exploitation, après quote-part des résultats des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 232 millions d'euros, en hausse de 106 millions d'euros par rapport à 2017, sous l'effet du résultat de cession lié principalement à la vente du site de la Boétie.

10.3.7.2 Supports et structures

Le secteur « Supports et structures » correspond aux coûts du siège et aux directions supports (principalement Gestion de parc de véhicules, Activités sociales et Approvisionnements) qui refacturent leurs prestations aux autres branches d'activité.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	1 054	759	+ 295	+ 38,9
Charges opérationnelles	(1 270)	(1 042)	- 228	+ 21,9
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(216)	(283)	+ 67	- 23,6
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	-	-	+ 0	- 61,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(216)	(284)	+ 67	- 23,7

Les produits opérationnels s'établissent à 1 054 millions d'euros à fin décembre 2018, dont 1 007 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 (tels que le forfait d'hébergement Village La Poste). Les prix unitaires sont fixés préalablement à l'exercice par convention de service et la facturation dépend des

volumes réalisés. En outre, 41 millions d'euros de frais de siège Groupe ont été supportés par les filiales (*management fees*).

L'augmentation des produits opérationnels de 295 millions d'euros ainsi que celle des charges opérationnelles de 228 millions d'euros s'expliquent principalement par l'impact du projet « Servir le développement » et par la reprise de provisions liée au dispositif de fin de carrière.

10.3.7.3 Charges non affectées

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Coût net de la présence territoriale	(507)	(566)	+ 59	- 10,4
Autres charges opérationnelles	(118)	(121)	+ 3	- 2,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(625)	(687)	+ 62	- 9,0

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 et 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.

L'amélioration du résultat provient notamment d'une réduction du coût net de la présence territoriale.

10.4 Autres agrégats clés du compte de résultat

10.4.1 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Charge nette d'intérêt	(157)	(159)	+ 1	- 0,8
Variation de « juste valeur » y compris <i>spread</i> de crédit de la dette	(3)	5	- 8	n.s.
Coût de l'endettement financier net	(160)	(154)	- 7	+ 4,3
Autres éléments du résultat financier	(25)	(14)	- 11	+ 78,9
RÉSULTAT FINANCIER	(186)	(168)	- 18	+ 10,6

Le résultat financier se dégrade de 18 millions d'euros en 2018 par rapport à 2017. Il représente au total une charge de 186 millions d'euros avec une hausse du coût de l'endettement financier net de 7 millions d'euros, qui atteint ainsi 160 millions d'euros en 2018 associée à une augmentation des autres éléments du résultat financier de 11 millions d'euros.

La charge nette d'intérêts a diminué de 1 million d'euros en 2018 à -157 millions d'euros essentiellement sous l'effet d'une diminution des charges d'intérêts sur opérations de financement de 2 millions d'euros induite par une baisse de l'encours moyen des prêts (5,6 milliards d'euros en 2018 pour 5,8 milliards d'euros en 2017) renforcée par l'émission d'une obligation verte au taux de 1,45 % inférieure au coût moyen de la dette du Groupe.

La variation de juste valeur en 2018 de la dette en option juste valeur et des dérivés adossés à cette dette, qui correspond à une charge de 3 millions d'euros sur l'année 2018, génère un écart défavorable de 8 millions d'euros par rapport à l'année 2017 provenant pour une bonne part de l'émission en 2018 d'un nouveau SWAP de refixation de la dette à échéance 2023 ayant une valeur négative de 4,5 millions d'euros. La variation de juste valeur de la dette «partie spread» est désormais comptabilisée directement dans les capitaux propres (application de la norme IFRS 9).

Les autres éléments du résultat financier (charge de 25 millions d'euros en 2018), augmentent de 11 millions d'euros par rapport à 2017. Ils correspondent essentiellement à la charge de désactualisation de la dette sociale (charge de 21 millions d'euros, en augmentation de 5 millions) et à d'autres produits et charges financiers en dégradation de 6 millions d'euros.

10.4.2 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	24 699	24 110	+ 590	+ 2,4
Charges opérationnelles	(23 793)	(23 106)	- 687	+ 3,0
Résultat d'exploitation	906	1 004	- 97	- 9,7
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(14)	8	- 22	n.s.
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	892	1 012	- 120	- 11,8
Résultat financier	(186)	(168)	- 18	+ 10,6
Résultat courant avant impôt	706	844	- 138	- 16,3
Impôt sur le résultat	(161)	(248)	+ 88	- 35,3
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	291	297	- 6	- 1,9
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	837	893	- 56	- 6,2
Résultat net part du Groupe	798	851	- 53	- 6,3
Intérêts minoritaires	39	41	- 2	- 5,5

Le résultat net part du Groupe s'établit à 798 millions d'euros à fin décembre 2018. Il est en baisse de 53 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Son évolution est marquée essentiellement par la baisse de 120 millions d'euros du résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, et par une évolution défavorable de 18 millions d'euros du résultat financier qui conduisent à une baisse de 138 millions du résultat courant avant impôts.

La charge d'impôt du Groupe, en diminuant de 88 millions d'euros, à 161 millions d'euros, limite la baisse du résultat courant après impôts du Groupe par rapport à 2017 à 50 millions d'euros. La baisse de la charge d'impôt du Groupe, qui provient en partie de la baisse du résultat courant avant impôt, est renforcée par les effets d'impôts différés qui proviennent principalement de l'année 2017.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence baisse de 6 millions d'euros dont - 14 millions d'euros provenant de la société Ninja Van consolidée à partir de 2018 à la suite d'une prise de participation de 32,27 % et + 6 millions d'euros qui proviennent de la contribution de CNP Assurances que le Groupe détient à hauteur de 20,15 % (soit une quote-part de résultat 2018 de 263 millions d'euros). La quote-part de résultat de BRT que le Groupe détient à hauteur de 37,5 % depuis janvier 2017 a progressé légèrement en 2018, atteignant 32 millions d'euros.

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 865 millions d'euros par rapport à 2017, notamment sous l'effet d'une baisse de l'excédent brut d'exploitation de 498 millions d'euros, d'une baisse des flux sur impôts payés (nets de CICE imputé et monétisé) de - 259 millions d'euros provenant principalement d'une moindre monétisation des créances sur CICE (298 millions en 2018 au lieu de 533 millions d'euros en 2017) et d'une incidence défavorable de la variation de besoin en fonds de roulement de 204 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Excédent brut d'exploitation (hors Banque)	605	1 103	- 498	- 45,2
Dividendes reçus de LBP et des sociétés mises en équivalence	422	390	+ 32	+ 8,2
Variation du besoin en fonds de roulement	(122)	83	- 204	n.s.
CICE généré au cours de la période	(317)	(388)	+ 71	- 18,3
Impôts payés (net de CICE imputé et monétisé)	396	655	- 259	- 39,5
Autres éléments des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	(22)	(16)	- 6	+ 35,6
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	962	1 827	- 865	- 47,3

En 2018, le périmètre hors Banque, dont le chiffre d'affaires a progressé de 570 millions d'euros essentiellement sous l'impulsion de GeoPost et des filiales Courrier (dont 293 millions d'euros d'effet périmètre et change) pour s'établir à 22 224 millions d'euros, a enregistré une diminution de son résultat d'exploitation de 16 millions d'euros malgré l'incidence favorable des éléments non cash du résultat d'exploitation qui progressent de 482 millions

d'euros par rapport à 2017 sous l'effet des provisions RH et de l'enregistrement d'un résultat de cession de 168 millions d'euros constaté lors de la vente du site de La Boétie à comparer au résultat de cession enregistré en 2017 au titre de Vaugirard à hauteur de 87 millions d'euros. L'excédent brut d'exploitation (EBE) hors Banque diminue ainsi de 498 millions d'euros par rapport à fin décembre 2017, et s'établit à 605 millions d'euros. Cette baisse de

L'EBE hors banque est notamment marquée par une diminution de 295 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis qui continue à subir en 2018 l'incidence de la baisse des volumes de courrier accentuée par l'absence d'élections en 2018 et, par une diminution de 219 millions d'euros pour le Réseau qui baisse son chiffre d'affaires interne au profit de La Banque Postale (hors périmètre PIC) et du Courrier. L'EBE de GeoPost qui a diminué de 25 millions d'euros au cours de la période contribue également à la baisse d'ensemble.

Le CICE généré au cours de la période, qui est intégré à l'EBE, est neutralisé dans les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles. Il a diminué de 71 millions d'euros sous l'effet notamment de la baisse du taux de CICE (de 7 % en 2017 à 6 % en 2018), et atteint 317 millions d'euros à fin décembre 2018.

Les dividendes reçus de La Banque Postale et des sociétés mises en équivalence augmentent globalement de 32 millions d'euros, la progression provenant essentiellement des dividendes reçus de La Banque Postale (408 millions d'euros au lieu de 376 millions d'euros reçus en 2017).

La variation de BFR, qui induit une consommation en trésorerie de 122 millions d'euros à fin décembre 2018, est en écart défavorable de 204 millions d'euros par rapport à 2017. Le besoin en fonds de roulement du Groupe à fin décembre 2018 s'établit ainsi à - 783 millions d'euros, soit un niveau proche du BFR d'ouverture de l'exercice 2017 (- 746 millions d'euros).

Le flux net d'impôts et de CICE imputé et monétisé de 396 millions d'euros à fin décembre 2018 correspond :

- à l'impôt net décaissé de 11 millions d'euros. Il est en écart défavorable de 65 millions d'euros par rapport à décembre 2017 ;
- au CICE imputé sur l'impôt et monétisé pour un montant de 385 millions d'euros, en écart défavorable de 194 millions d'euros par rapport à fin décembre 2017 induit par un montant de monétisation en baisse de 236 millions d'euros par rapport à 2017, soit 298 millions d'euros pour 533 millions d'euros en 2017.

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 904 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une consommation de trésorerie inférieure de 598 millions d'euros à celle de l'année 2017, avec notamment des acquisitions de filiales pour 31 millions d'euros, en diminution de 646 millions d'euros par rapport à l'année 2017, période au cours de laquelle le Groupe avait notamment procédé à l'acquisition de titres BRT et Astén Santé et des flux sur cessions d'actifs en hausse de 56 millions d'euros sous l'effet de la cession du site de « La Boétie » pour un montant de 214 millions d'euros supérieure à la cession du site de Vaugirard en 2017 pour un montant de 173 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Achats d'actifs incorporels et corporels	(1 162)	(1 075)	- 87	+ 8,1
Achats d'actifs financiers	(79)	(57)	- 22	+ 38,2
Cession d'actifs	363	307	+ 56	+ 18,2
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(31)	(677)	+ 646	- 95,4
Cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	4	-	+ 4	n.s.
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT HORS BANQUE	(904)	(1 501)	+ 598	- 39,8

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les achats d'actifs corporels et incorporels s'établissent à 1 162 millions d'euros pour l'année 2018, ils sont en hausse de 87 millions d'euros par rapport à l'année 2017. Cette hausse

est composée d'une augmentation de 120 millions d'euros des investissements réalisés au cours de l'année 2018, portant notamment sur les dépenses engagées par GeoPost et Véhiposte, ainsi que d'un écart favorable de 33 millions d'euros sur la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations (25 millions d'euros sur l'année 2018).

Les achats d'actifs incorporels et corporels se répartissent par branche comme indiqué ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	(253)	(274)	+ 21	- 7,6
GeoPost	(346)	(260)	- 86	+ 33,2
Réseau La Poste	(36)	(28)	- 8	+ 29,7
Numérique	(74)	(68)	- 6	+ 9,4
Immobilier	(298)	(318)	+ 20	- 6,4
Supports & Autres	(155)	(127)	- 27	+ 21,5
Achat d'actifs incorporels et corporels	(1 162)	(1 075)	- 87	+ 8,1
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(25)	8	- 33	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	(1 186)	(1 066)	- 120	+ 11,3

Les investissements concernent :

- la branche Services-Courrier-Colis : 253 millions d'euros d'acquisitions, en baisse de 21 millions d'euros par rapport à fin décembre 2017, qui traduisent la poursuite du déploiement du schéma directeur industriel et informatique :
 - Courrier maison mère : 148 millions d'euros pour l'année 2018, en baisse de 35 millions d'euros. Les investissements annuels se composent principalement d'évolution et mise à jour des systèmes d'information,
 - Colis : 41 millions d'euros, en baisse de 9 millions d'euros par rapport à 2017, avec un écart favorable sur la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations de 11 millions d'euros. Les investissements de l'année 2018 concernent principalement la modernisation de la plate-forme du colis de Moissy dans le cadre du projet schéma directeur,
 - Filiales Courrier : 64 millions d'euros, soit une augmentation de 23 millions par rapport à fin décembre 2017. Cette hausse est notamment induite par l'effet périmètre sur Asten Santé acquise en juin 2017 et intégrée sur le second semestre ainsi que sur l'acquisition d'Asendia en octobre 2018 ;
- GeoPost : 346 millions d'euros, en augmentation de 86 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Parmi les projets 2018, les premiers investissements sont le Hub 5 au Royaume-Uni (45 millions d'euros), le Hub Eindhoven aux Pays-Bas (27 millions d'euros) et le dépôt Hamm en Allemagne (16 millions d'euros) ;
- Réseau : 36 millions d'euros d'acquisitions, en hausse de 8 millions d'euros. 23 millions d'euros concernent les investissements informatiques/automates/sûreté liés à la DSEM ;
- Numérique : 74 millions d'euros, en augmentation de 6 millions d'euros par rapport à décembre 2017. La majorité des investissements (42 millions d'euros) concerne la direction numérique avec l'accompagnement de la croissance du site Laposte.fr, et le développement du projet transverse de Connaissance Clients ;
- Immobilier : 298 millions d'acquisitions, en baisse de 20 millions d'euros par rapport à décembre 2017, avec un écart favorable sur la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations de

31 millions d'euros et une hausse des investissements réalisés de 10 millions d'euros. Les programmes d'entretien et de valorisation du propriétaire représentent désormais environ 70 % des investissements, 30 % permettant à Poste Immo d'accompagner les branches dans l'évolution de leurs projets ;

- Supports et autres : 155 millions d'euros, en hausse de 27 millions d'euros dont 22 millions provenant des acquisitions de véhicules (131 millions d'euros d'acquisition au cours de l'année 2018).

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 3 mois » (respectivement 450 millions d'euros et 670 millions d'euros à fin décembre 2018 et fin décembre 2017). Les achats d'actifs financiers réalisés à fin décembre 2018 s'élèvent à 79 millions d'euros, en augmentation de 22 millions d'euros par rapport à fin décembre 2017.

Les flux sur achats d'actifs financiers réalisés en 2018 par La Poste Maison Mère (43 millions d'euros) comportent notamment un financement de La Poste Mobile par La Poste SA consistant en une augmentation de capital de 20,4 millions d'euros et un versement au compte courant de 9,8 millions d'euros, un versement au capital de Xange Digital 3 pour un montant de 7 millions d'euros ainsi qu'une augmentation de capital de Toit et Joie de 3 millions d'euros. Les flux sur achats d'actifs financiers réalisés en 2018 par les filiales du périmètre hors banque se sont élevés à 36 millions d'euros, dont 19 millions d'euros pour GeoPost (augmentations de capital et acquisitions de titres de sociétés mises en équivalence ou non consolidées et versement d'un dépôt de garantie de 2,3 millions d'euros sur la location du nouveau siège de Chronopost), 9 millions d'euros pour Poste Immo (augmentation de capital Arkadea pour 3,5 millions d'euros et versements aux comptes courants de sociétés mises en équivalence pour un montant de 5,3 millions d'euros) et 3 millions d'euros pour les filiales du numérique (acquisition complémentaire de titres Docaposte Agility pour 1,2 million d'euros).

Acquisitions et croissance externe

Les acquisitions à fin décembre 2018, sous déduction de la trésorerie acquise, s'élèvent à 31 millions d'euros sur le périmètre hors banque.

La branche Services-Courrier-Colis a également procédé à des acquisitions de croissance externe pour un montant net de trésorerie acquise de + 4 millions d'euros, dont - 34 millions d'euros correspondant à l'acquisition de Diadom, et + 42 millions d'euros de trésorerie acquise lors de la prise de contrôle de la société Asendia suite à une augmentation de capital de 79 millions d'euros exclusivement souscrite par le Groupe. La Poste détient désormais 60 % de la société Asendia. La branche Services-Courrier-Colis a

en outre versé - 2,5 millions d'euros correspondant à la prise de participation de 24,9 % dans le capital de BEA et EAP France par La Poste et - 1,3 million d'euros correspondant au versement d'un complément de prix sur l'acquisition d'Asten Santé réalisée en 2017.

GeoPost, avec un montant global de 22 millions d'euros a poursuivi sa croissance en Espagne, en intégrant notamment deux nouvelles franchises SEUR et, a procédé au rachat de l'intégralité du capital du Groupe ALP.

La branche Numérique, en procédant à l'acquisition des sociétés Euklès et de Voxaly a enregistré un montant global de 14 millions d'euros en 2018.

Cessions d'actifs

Les cessions d'actifs s'élèvent à 363 millions d'euros en augmentation de 56 millions d'euros par rapport à décembre 2017, dont 18 millions d'euros pour les cessions d'actifs financiers et 38 millions d'euros pour les cessions d'actifs industriels. Les cessions d'actifs couvrent notamment les ventes de véhicules du Groupe (21 millions d'euros) et les cessions d'immeubles du parc immobilier de La Poste pour 299 millions d'euros, en hausse de 26 millions d'euros par rapport à décembre 2017, essentiellement en raison de la cession de l'immeuble de la Boétie (214 millions d'euros en mai 2018) supérieure à la cession en 2017 de l'immeuble de Vaugirard (173 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)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Excédent brut d'exploitation	605	1 103	- 498	- 45,2
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	422	390	+ 32	+ 8,2
Impôts sur les bénéfices	11	75	- 65	- 85,7
Intérêts financiers nets versés	(156)	(162)	+ 6	- 3,6
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(22)	(16)	- 6	+ 35,6
Flux de trésorerie des opérations	859	1 390	- 531	- 38,2
Variation de BFR	(122)	83	- 204	n.s.
CICE généré et imputé	69	192	- 123	- 64,2
Achats d'actifs incorporels et corporels (nets cessions VHP)	(1 141)	(1 056)	- 84	+ 8,0
Flux de trésorerie disponible d'exploitation	(334)	609	- 943	n.s.
Dividendes versés	(173)	(173)	+ 1	- 0,4
INDICATEUR DE SANTÉ ÉCONOMIQUE	(507)	436	- 943	N.S.

L'ISE de l'année 2018 s'établit à - 507 millions d'euros en diminution de 943 millions d'euros par rapport à l'année 2017. Cette baisse est induite par la baisse de l'excédent brut d'exploitation (- 498 millions d'euros), l'écart défavorable de 204 millions d'euros de la variation de BFR, ainsi que du solde net de CICE imputé et généré qui est en diminution de - 123 millions d'euros, avec un écart favorable de 71 millions d'euros sur le CICE généré et un écart défavorable de 194 millions d'euros sur le CICE imputé notamment en raison de la monétisation de 297,5 millions en 2018 des créances sur CICE générées en 2016, à comparer à une monétisation de 533 millions en 2017 des créances sur CICE générées en 2015 et en 2016.

10.5.1.4 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe a diminué de 378 millions d'euros au cours de l'année 2018 passant de 3 820 millions d'euros à 3 442 millions d'euros.

Les flux de trésorerie disponible sont excédentaires de 58 millions d'euros. Ils sont en baisse de 267 millions d'euros par rapport à décembre 2017, avec une baisse des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 865 millions d'euros, notamment

en raison d'une baisse de l'excédent brut d'exploitation et d'une moindre monétisation des créances sur CICE, qui est partiellement compensée par une baisse de la consommation de trésorerie portant sur les activités d'investissement de 598 millions d'euros, dont 624 millions d'euros provenant des opérations de croissance externe (y compris achat d'actifs financiers).

Les dividendes versés par le Groupe (173 millions d'euros y compris intérêts versés aux minoritaires) et les intérêts financiers nets versés

(156 millions d'euros), globalement au niveau de 2017, conduisent à un flux net de trésorerie disponible de - 270 millions d'euros.

La variation favorable de la dette nette du Groupe est principalement induite par une émission de titres subordonnés hybrides perpétuels de 750 millions d'euros classés en capitaux propres du Groupe en raison de leur échéance perpétuelle sans obligation de payer des intérêts et qui hors prime d'émission génèrent une entrée de trésorerie de 744 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	962	1 827	- 865	- 47,3
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(904)	(1 501)	+ 598	- 39,8
Flux de trésorerie disponible	58	325	- 267	- 82,1
Dividendes versés	(173)	(173)	+ 1	- 0,4
Intérêts financiers nets versés	(156)	(162)	+ 6	- 3,6
Flux net de trésorerie disponible	(270)	(9)	- 261	n.s.
Augmentation de Capital	-	-	- 0	- 99,8
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	744	-	+ 744	-
Incidence des variations de périmètre sur la dette brute	(30)	(48)	+ 18	- 36,7
Rachat d'intérêts minoritaires	(23)	(21)	- 2	+ 10,4
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	(10)	(5)	- 5	n.s.
Augmentation des dettes de location-financement	(9)	(20)	+ 11	- 54,6
Variation des ICNE sur instruments financiers	(1)	3	- 4	n.s.
Autres éléments	(21)	(1)	- 21	n.s.
VARIATION DE LA DETTE NETTE*	378	(101)	+ 479	N.S.

* "-" : augmentation / "+" : diminution.

10.5.2 VARIATION DE TRÉSORERIE

La trésorerie du Groupe La Poste augmente de 550 millions d'euros au cours de l'année 2018, passant de 1 735 millions d'euros à l'ouverture à 2 286 millions d'euros à fin décembre 2018. Cette progression provient des éléments suivants :

- un flux net de trésorerie disponible de - 270 millions d'euros ;
- un encaissement net de 744 millions d'euros résultant d'une émission de titres subordonnés hybrides perpétuels de 750 millions d'euros avant prime et frais d'émission ;
- une consommation de trésorerie provenant des emprunts pour un montant net de 34 millions d'euros avec pour élément notable, le remboursement à échéance d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros et l'émission d'une obligation verte (« green bond ») pour un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans assortie d'un coupon annuel fixe de 1,45 %. L'encours des billets de trésorerie est demeuré stable sur la période avec un niveau de 150 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- une augmentation de trésorerie provenant de mouvements sur les actifs financiers liés aux flux opérationnels de trésorerie

(220 millions d'euros) liée au remboursement à échéance de divers placements à plus de 3 mois partiellement remplacés ;

- une contribution des flux de trésorerie intragroupe avec La Banque Postale de - 17 millions d'euros principalement due à l'évolution du solde des comptes La Poste SA ouverts à La Banque Postale à - 55 millions d'euros à fin décembre 2018 pour une position à découvert à - 82 millions à fin 2017. On note également une variation de la dette vis-à-vis de La Banque Postale au titre de la position globale des « dettes/créances » intragroupe de - 6 millions d'euros ;
- une consommation des autres flux liés aux opérations de financement de 67 millions d'euros provenant pour l'essentiel d'une diminution des dépôts et cautionnements reçus de 30 millions d'euros (collatéral reçu), et d'une diminution des concours bancaires courants de 18 millions d'euros.

Les 'autres éléments' du tableau de trésorerie (- 26 millions d'euros) portent principalement les rachats d'intérêts minoritaires (- 23 millions d'euros) et l'incidence des variations des cours des devises (- 3 millions d'euros).

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Flux net de trésorerie disponible	(270)	(9)	- 261	n.s.
Augmentation de Capital	-	-	- 0	- 99,8
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	744	-	+ 744	-
Variation de trésorerie provenant des emprunts	(34)	(487)	+ 453	- 93,1
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	220	(200)	+ 420	n.s.
Autres flux liés aux opérations de financement	(67)	(107)	+ 40	- 37,6
Flux de trésorerie intragroupe	(17)	408	- 425	n.s.
Autres éléments	(26)	(22)	- 5	+ 22,1
Variation de la trésorerie	550	(416)	+ 967	n.s.
Trésorerie à l'ouverture	1 735	2 152	- 416	- 19,4
TRÉSorerie À LA CLÔTURE	2 286	1 735	+ 550	+ 31,7

10.5.3 DÉCOMPOSITION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

10.5.3.1 Endettement brut

L'endettement brut du Groupe a diminué de 68 millions d'euros au cours de l'année 2018. Il est désormais de 6 229 millions d'euros.

Le détail de l'endettement brut du Groupe est donné ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Obligations	5 144	5 169	- 25	- 0,5
Obligations court terme	800	504	+ 296	+ 58,8
Obligations moyen et long terme	4 344	4 665	- 321	- 6,9
Bons La Poste	54	56	- 1	- 2,4
Bons La Poste court terme	54	56	- 1	- 2,4
Bons La Poste moyen et long terme	-	-	+ 0	-
Billets de trésorerie	150	150	- 0	- 0,2
Billets de trésorerie court terme	150	150	- 0	- 0,2
Billets de trésorerie moyen et long terme	-	-	+ 0	-
Dépôts et cautionnements reçus	95	125	- 30	- 23,7
Dépôts et cautionnements reçus court terme	70	99	- 30	- 29,9
Dépôts et cautionnements reçus moyen long terme	26	25	+ 0	+ 0,4
Intérêts courus	79	96	- 17	- 17,6
Intérêts courus	79	96	- 17	- 17,6
Autres	706	701	+ 5	+ 0,7
Autres court terme	72	79	- 7	- 9,0
Autres moyen long terme*	634	622	+ 12	+ 2,0
ENDETTEMENT BRUT	6 229	6 297	- 68	- 1,1
Endettement brut court terme	1 225	984	+ 241	+ 24,4
Endettement brut moyen long terme	5 004	5 313	- 309	- 5,8

* Dont 435 millions d'euros de dette subordonnée.

La dette obligataire brute de La Poste est constituée au 31 décembre 2018 de 11 emprunts à taux fixe d'origine (hors emprunt hybride considéré en capital), « variabilisés » pour certains, puis « refixés » le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements portant sur la dette brute du Groupe sont les suivants :

- baisse des emprunts obligataires de 25 millions d'euros liée principalement à la variation de juste valeur de la dette comptabilisée en option juste valeur (23 millions d'euros). À noter, l'arrivée à échéance d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2008, et l'émission d'une dette obligataire « green » en novembre de 500 millions d'euros pour une maturité de 10 ans assortie d'un coupon de 1,45 %. La dette obligataire du Groupe à fin décembre 2018 s'établit désormais à 5 144 millions d'euros ;
- encours des billets de trésorerie stable à 150 millions d'euros ;
- dépôts et cautionnements reçus en diminution de 30 millions pour s'établir à 95 millions d'euros en lien avec la baisse du collatéral reçu lié au portefeuille d'instruments dérivés du fait de la baisse de leurs justes valeurs par rapport au 31 décembre 2017 ;
- intérêts courus non échus qui s'établissent à 79 millions d'euros, en diminution de 17 millions d'euros par rapport à décembre 2017 ;

- les autres dettes dont le montant s'établit à 706 millions d'euros demeurent globalement stables avec une hausse de 5 millions d'euros. Elles sont composées des éléments suivants :

- autres emprunts au coût amorti (526 millions d'euros) constitués essentiellement d'une dette subordonnée de 435 millions d'euros (valeur nominale de 500 millions de dollars US swapée en euros). Ils augmentent de 48 millions d'euros au cours de l'année 2018 du fait des variations de change (20 millions d'euros) et de l'entrée de la dette portée par Asendia dans le périmètre consolidé du Groupe (28 millions d'euros) ;
- dettes de location-financement, en baisse de 12 millions d'euros (101 millions d'euros à fin décembre 2018),
- concours bancaires courants en baisse de 18 millions d'euros (22 millions d'euros à fin décembre 2018),
- instruments financiers dérivés passifs liés à la dette en baisse de 12 millions d'euros (56 millions d'euros à fin décembre 2018 contre 68 millions d'euros à fin décembre 2017).

Le coût de la dette ⁽¹⁾ à 1 an s'établit à 2,91 % à fin décembre 2018 (2,60 % à fin 2017). Projeté sur les prochaines années le coût moyen de la dette à 4 ans s'établit à 2,67 % fin décembre 2018 (2,72 % à fin 2017).

10.5.3.2 Endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Dette brute à la clôture	6 229	6 297	- 68	- 1,1
Trésorerie	(2 286)	(1 735)	- 551	+ 31,7
Autres éléments d'actif	(501)	(742)	+ 241	- 32,5
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	+ 3 442	3 820	- 378	- 9,9

L'endettement net du Groupe s'élève à 3 442 millions d'euros à fin décembre 2018, en baisse de 378 millions d'euros par rapport à décembre 2017.

Les autres éléments d'actifs correspondent :

- aux placements supérieurs à 3 mois : ils s'élèvent à 450 millions d'euros à fin décembre 2018 et sont en diminution de 220 millions d'euros depuis le 1^{er} janvier ;

- aux dérivés actifs associés à la dette (juste valeur de 127 millions d'euros à décembre 2018 en baisse de 37 millions d'euros) ;
- à la situation financière nette envers La Banque Postale, en position créditrice de 76 millions d'euros. Cette situation financière nette envers La Banque Postale a globalement augmenté de 17 millions d'euros au cours de l'année 2018, du fait principalement d'une position à découvert de 55 millions d'euros à fin décembre 2018 à comparer à une position à découvert fin décembre 2017 de 82 millions d'euros.

(1) Y compris les intérêts de la dette hybride classée en fonds propres.

10.5.4 CAPITAUX PROPRES ET STRUCTURE FINANCIÈRE

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation (vs n-1)	
			(en M€)	(en %)
Capitaux propres part du Groupe (ouverture)	11 364	10 917	+ 447	+ 4,1
Augmentation de capital	-	-	+ 0	-
Résultat net part du Groupe	798	851	- 53	- 6,3
Distribution de dividendes	(171)	(171)	+ 0	- 0,0
Résultat latent sur instruments financiers	(617)	(15)	- 602	n.s.
Écart de conversion	(66)	(84)	+ 18	- 21,6
Écarts actuariels	18	74	- 56	- 0,8
Titres subordonnés hybrides perpétuels	744	-	+ 744	-
Autres éléments	(57)	(209)	+ 152	- 0,7
Capitaux propres part du Groupe (clôture)	12 014	11 364	+ 649	+ 5,7
Intérêts minoritaires	197	169	+ 27	+ 16,0
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	12 210	11 534	+ 676	+ 5,9

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 12 014 millions d'euros à fin décembre 2018, soit une progression de 649 millions d'euros intégrant notamment l'enregistrement de titres subordonnés hybrides perpétuels pour un montant de + 744 millions d'euros et une baisse du résultat latent sur instruments financiers de - 617 millions d'euros.

En outre, l'impact sur les capitaux propres de la première application de la norme IFRS 9 se traduit par une diminution de 144 millions d'euros, dont 26 millions d'euros sur le résultat sur instruments financiers et 118 millions d'euros sur les autres réserves.

10.5.5 NOTATION FINANCIÈRE

Au cours de l'année 2018, les agences de notation Standard and Poor's et Fitch ont confirmé les notations court terme et long terme de La Poste et de La Banque Postale. Standard and Poor's a relevé la perspective de La Poste et de La Banque Postale, de Stable à Positive le 30 octobre 2018.

Notation de La Poste

Société	Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Poste	Fitch Ratings	A+	F1	Stable	11 septembre 2018
	Standard and Poor's	A	A-1	Positive	30 octobre 2018

Notation de La Banque Postale

Société	Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Banque Postale	Fitch Ratings	A-	F1	Stable	12 avril 2018
	Standard and Poor's	A	A-1	Positive	30 octobre 2018

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)	31/12/2018	31/12/2017	Variation	
			(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	13 853	14 164	- 311	- 2,2
Charges opérationnelles	(14 515)	(14 216)	- 300	+ 2,1
Résultat d'exploitation	(662)	(52)	- 611	ns
Résultat financier	490	463	+ 27	+ 5,8
Résultat exceptionnel	16	9	+ 8	+ 89,9
Impôt	225	238	- 13	- 5,5
RÉSULTAT NET	70	659	- 589	-89,4

Les produits d'exploitation de La Poste sont constitués principalement :

- du chiffre d'affaires des activités courrier et colis de la branche Services-Courrier-Colis ;
- des facturations du Réseau La Poste aux filiales clientes du Groupe ;
- de la facturation du groupement de moyens (charges de personnel des centres financiers et de la ligne conseil bancaire) à La Banque Postale.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 13,9 milliards d'euros en 2018, en baisse de 2,2 % par rapport à 2017, conséquence principalement de la baisse des volumes de courrier.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,5 milliards d'euros en 2018, en hausse de 300 millions d'euros (soit 2,1 %). L'évolution est principalement imputable aux services extérieurs (sous-traitance et personnel extérieur à l'entreprise notamment) ainsi qu'aux dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations.

10.6.2 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation	
			(en M€)	(en %)
Résultat net de change	-	-	- 1	ns
Résultat net des prêts et des emprunts	5	21	- 16	- 74,5
Revenus des participations	479	439	+ 41	+ 9,3
Autres produits et charges financières	6	3	+ 3	+ 85,3
RÉSULTAT FINANCIER	490	463	+ 27	+ 5,8

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élèvent à 479 millions d'euros, dont 344 millions d'euros de La Banque Postale et 130 millions d'euros de GeoPost (contre 312 millions et 126 millions en 2017).

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à 5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 21 millions en 2017, soit une baisse de 16 millions.

Les autres produits et charges financières sont constitués notamment de la rémunération des placements à terme.

Le résultat financier s'établit à 490 millions d'euros au 31 décembre 2018 en augmentation de 27 millions d'euros.

10.6.3 RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôts s'élève à - 155 millions d'euros en diminution de 576 millions d'euros par rapport à 2017.

Le résultat net de La Poste s'établit à 70 millions d'euros, en baisse de 589 millions d'euros.

Le produit d'impôt baisse de 13 millions d'euros pour s'établir à 225 million d'euros.

10.6.4 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2018	2017	2016	2015	2014
Situation financière au 31/12/N					
Capital social (en millions d'euros)	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
Nombre d'actions (en millions)	950	950	950	950	950
Résultats de l'exercice (en M€)					
Chiffre d'affaires hors taxes	11 462	11 746	11 882	12 031	11 916
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1	470	603	687	482
Impôt sur les bénéfices	225	238	183	185	265
Résultat après impôts, amortissements et provisions	70	659	281	347	363
Bénéfice distribué	171	171	171	171	171
Résultats par action (€/action)					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	0,00	0,50	0,63	0,72	0,51
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,07	0,69	0,30	0,37	0,38
Bénéfice distribué	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Personnel					
Nombre de salariés (en équivalent agent/année)	186 184	191 897	197 398	204 421	212 077
Salaires et traitements	6 357	6 365	6 460	6 558	6 735
Charges sociales	1 536	1 507	1 500	1 503	1 557

10.6.5 BILAN

Actif (en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actif immobilisé	13 148	12 925
Actif circulant	2 909	2 735
Trésorerie	2 491	2 162
TOTAL	18 547	17 822

10.6.5.1 Actif

L'augmentation de l'actif circulant correspond notamment aux créances fiscales et sociales (subvention presse, créance sur l'État relative au CICE) et à la créance du courrier international.

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 491 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 329 millions d'euros.

10.6.5.2 Passif

Le montant des capitaux propres est de 6 323 millions d'euros au 31 décembre 2018, auxquels s'ajoutent 750 millions d'euros d'autres fonds propres, soit une augmentation de 649 millions d'euros par rapport à 2017.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 801 millions d'euros et les dettes financières à 5 996 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 677 millions d'euros.

Passif (en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	6 323	6 425
Autres fonds propres	750	-
Provisions	1 801	1 942
Dettes financières	5 996	6 096
Passif circulant	3 677	3 359
TOTAL	18 547	17 822

10.6.5.3 Indicateurs de délais de paiement

En vertu de l'article L. 441-6-1 alinéa 1 du Code de commerce, La Poste SA est tenue de publier, à compter de l'exercice 2017, des informations sur les délais de paiement de ses fournisseurs et de ses clients suivant des modalités précisées à l'article D. 441-4 du Code de commerce. La Poste SA a opté pour une présentation des factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu, selon le tableau prévu au 1 de l'article D.441-4 du Code de commerce.

Les principes suivants ont été retenus :

- aucune facture n'est exclue du calcul des indicateurs. Ainsi sont incluses les factures litigieuses ou douteuses, principalement positionnées dans la tranche « > 91 jours » et les factures avec les sociétés du Groupe ;
- les avoirs reçus ont été considérés comme moyens de paiement, et à ce titre positionnés dans les mêmes tranches de retard que les factures auxquelles ils se rapportent. À défaut, ces avoirs sont positionnés dans la tranche « 0 jour » ;
- en tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste SA est assujettie partielle à la TVA. En conséquence, le montant des factures est présenté toute taxe comprise, le montant des achats hors taxe non déductible et le montant des ventes hors taxe ;
- les fournisseurs d'immobilisations sont exclus du pourcentage du montant total des achats de l'exercice.

Clôture au 31/12/2018

Article D. 441 I. - 1° : Factures reçues non réglées
à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

Article D. 441 I. - 2° : Factures émises non réglées
à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (1j et +)	0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (1j et +)

(A) Tranches de retard de paiement

Nombre de factures concernées en milliers	50					11	419					63
Montant total des factures concernées en millions d'euros TTC	192	9	2	1	4	16	532	16	1	1	34	52
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	3,4 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,3 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							3,9 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,4 %

(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées

Nombre de factures exclues en milliers					0					0
Montant total des factures exclues en millions d'euros TTC					0					0

(C) Délais de paiement de référence utilisés
(contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)

Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	☒ Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses fournisseurs. Dans la majorité des contrats : 60 jours suivant la date d'émission de la facture. ☐ Délais légaux :	☒ Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses clients ou dans ses Conditions Générales de Vente. Au maximum : 60 jours suivant la date d'émission de la facture. ☐ Délais légaux :

10.7 Événements post clôture

Néant.



TRÉSORERIE ET CAPITAUX

11

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.



PERSPECTIVES

12

En 2019, Le Groupe La Poste reste mobilisé sur l'exécution de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » défini en 2014.

2019 devrait s'inscrire dans la lignée de 2018, avec un environnement contraint pour certains marchés : la diminution structurelle des volumes de courrier, conséquence de la rationalisation et de la dématérialisation des secteurs notamment bancaires, assurantiels, publics et opérateurs de téléphonie ; un environnement de taux bas, défavorable aux banques de détail ; mais aussi la croissance des activités Colis et Express conjuguée à des pressions sur leurs marges, devraient perdurer.

Dans ce contexte, le Groupe est résolu à poursuivre sa transformation en accompagnant l'ensemble de ses métiers dans leur développement.

Les priorités du Groupe demeurent :

- le développement des services à la personne pour la branche Services-Courrier-Colis notamment dans le domaine de la *Silver* économie et des nouveaux services proposés par les facteurs, l'accompagnement de la croissance des volumes du colis, portés par la dynamique du e-commerce en France, et de celle des flux transfrontaliers de petits colis avec Asendia. La branche poursuivra les efforts de modernisation et d'adaptation de son outil industriel, pour adresser la croissance des volumes de colis, maximiser les synergies entre ses activités courrier et colis et se désensibiliser progressivement du marché du courrier traditionnel. Elle s'appuiera également sur l'augmentation tarifaire du courrier intervenue au 1^{er} janvier 2019 ;
- le développement du marché du colis express en Europe, avec sa branche GeoPost qui déploie sa stratégie pour conforter ses positions européennes et se développer dans les principaux marchés internationaux. GeoPost continuera à mettre en service de nouveaux hubs pour répondre à ses objectifs de croissance, et à développer ses nouvelles activités (transport sous température dirigée, dans le domaine de l'alimentaire et du médical) ;
- la diversification des activités de La Banque Postale, afin de chercher à contenir l'impact défavorable de l'environnement de taux bas, avec notamment le lancement prochain de sa banque digitale « Ma French Bank », et la transformation progressive

de son modèle grâce à un réseau commercial réorganisé. La Banque Postale continuera d'accorder une attention importante à la maîtrise de ses risques et de ses coûts et maintiendra une politique de gestion rigoureuse de son capital ; l'année sera aussi consacrée à son projet de rapprochement avec CNP Assurances ;

- la proximité et l'efficacité de son réseau. Le Réseau La Poste améliore les parcours clients en alliant le numérique et l'humain dans les bureaux de poste. Ses priorités resteront concentrées sur l'adaptation des formats de présence postale aux nouveaux usages des clients et sur l'innovation à travers le développement d'offres ciblées destinées à des clientèles spécifiques (location de smartphones ou boîtiers wifi, bar à tablettes...) ;
- la connaissance des clients. La branche Numérique, levier de la transformation interne du Groupe, continuera à développer ses activités commerciales à travers ses filiales spécialisées dans le digital, en développant des offres et services innovants au service de ses clients et portant des valeurs de proximité, de confiance et de gestion éthique des données.

Le Groupe continuera de développer son modèle multiactivité en s'appuyant sur les vagues de croissance qu'il a identifiées et les puissants atouts dont il dispose (cf. section 5.1). Il poursuivra ses efforts en faveur d'une logistique urbaine responsable et continuera de se positionner comme un acteur majeur de la transition énergétique.

Le Groupe anticipe ainsi une croissance modérée de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation ; les investissements et les opérations de croissance externe se poursuivront, en soutien au développement des branches. Il 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.

Son engagement au service des priorités de l'action publique et des collectivités locales et plus globalement à celui de la société tout entière, demeurera intact.

L'année 2019 sera enfin consacrée à la mise en œuvre du grand projet de rapprochement avec la Caisse des Dépôts, afin de construire un grand pôle financier public au service des territoires.



PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICE

13

13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICE

Néant.



ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

14

14.1	Conseil d'administration	198
14.2	Direction générale	225
14.3	Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts	232

14.1 Conseil d'administration

PROFIL DU 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 Charles Sarrazin, nommé par arrêté ;
- 11 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et/ou de la Caisse des Dépôts :
 - 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,
 - 7 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État : Martin Ajdari, Marie-Pierre de Baillencourt, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Françoise Malrieu, Sophie Mantel, Serge Morvan,
 - 3 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : la CDC, représentée par Éric Lombard, Virginie Chapron-du Jeu et Olivier Sichel ;
- 2 administrateurs nommés par décret, Agnès Le Brun représentant les communes et leurs groupements, et Hélène Carnet représentant les usagers ;
- 7 administrateurs élus par le personnel : Alain Bard, Jacques Dumans, Brigitte Jonon, Jean-Yves Lautridou, Hugo Reis, Yves Renaud, Annette Rivard.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans ⁽²⁾. 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.

Les informations détaillées concernant les Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration sont présentes chapitre 16, section 16.4.

(1) Pourcentage n'incluant pas les administrateurs représentant les salariés (7 administrateurs dont 2 femmes) conformément au Code Afep-Medef.

(2) 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.

4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Comité stratégique et des investissements

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger, l'examen du plan d'affaires pluriannuel, l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs supérieurs à 30 millions d'euros et le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Nombre de membres : 8

Nombre de réunions en 2018 : 7

Taux de participation : 89 %

Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans 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.

Nombre de membres : 6

Nombre de réunions en 2018 : 4

Taux de participation : 69,57 %

Comité des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité formule, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste et donne un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération. Il pilote le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration et 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.

Nombre de membres : 4

Nombre de réunions en 2018 : 1

Taux de participation : 100 %

Comité qualité et développement durable

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, et formule à son adresse toute recommandation utile sur ces aspects. Il examine également le bien-vivre au travail à La Poste et les bonnes pratiques en la matière.

Nombre de membres : 7

Nombre de réunions en 2018 : 3

Taux de participation : 85,72 %

À la date du dépôt du présent Document de référence, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

Prénom, nom	Parité	Âge*	Date de nomination	Date de fin de mandat	Assiduité	En remplacement de	Comité
L'État représenté par M. Charles Sarrazin		45	08/09/2017	20/01/2021	100 %	M. Bertrand Walckenaer	  
M. Philippe Wahl		63	21/12/2015 ⁽¹⁾	20/01/2021	100 %	M. Philippe Wahl	
			21/01/2016 ⁽²⁾	20/01/2021	100 %	M. Philippe Wahl	
M. Martin Ajdari		50	21/12/2015	20/01/2021	62,5 %	M. Martin Ajdari	
Mme Marie-Pierre de Baillencourt		49	21/12/2015	20/01/2021	100 %	M. Jean-Michel Hubert	
Mme Corinne Lejbowicz		58	23/02/2016	20/01/2021	100 %	M. Christian Martin	
M. Philippe Lemoine		69	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %	M. Philippe Lemoine	  
Mme Françoise Malrieu		73	21/12/2015	20/01/2021	100 %	Mme Françoise Malrieu	
Mme Sophie Mantel		53	21/12/2015	20/01/2021	75 %	Mme Sophie Mantel	
M. Serge Morvan		59	21/06/2018	20/01/2021	40 %	M. Jean-Benoît Albertini	
M. Éric Lombard Représentant permanent de la Caisse des Dépôts		60	13/12/2017	20/01/2021	87,5 %	M. Pierre-René Lemas	
Mme Virginie Chapron-du Jeu		57	14/11/2017	20/01/2021	100 %	M. Franck Silvent	  
M. Olivier Sichel		51	22/02/2018	20/01/2021	75 %	Mme Nathalie Gilly	 
Mme Hélène Carnet		67	21/12/2015	20/01/2021	75 %	Mme Élyane Zarine	
Mme Agnès Le Brun		57	07/11/2017	20/01/2021	37,5 %	M. Jacques Pélassard	
M. Alain Bard		57	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %		
M. Jacques Dumans		64	21/12/2015	20/01/2021	100 %		 
Mme Brigitte Jonon		58	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %		 
M. Jean-Yves Lautridou		56	21/12/2015	20/01/2021	100 %		
M. Hugo Reis		46	30/06/2018	20/01/2021	100 %	M. Régis Blanchot	
M. Yves Renaud		63	21/12/2015	20/01/2021	100 %		
Mme Annette Rivard		51	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %		

* Âge à la date de publication du document  Comité d'audit  Comité des rémunérations et de la gouvernance

 Comité stratégique et des investissements  Comité qualité et développement durable  Président du comité

(1) Nommé par l'Assemblée Générale Mixte / Administrateur proposé par les actionnaires.

(2) Nommé par décret Président-Directeur-Général.

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 2018 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 2019 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

L'ÉTAT, REPRÉSENTÉ PAR CHARLES SARRAZIN



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 : 02/03/1974

Adresse professionnelle :
Agence des participations
de l'État
Ministère de l'Économie
et des Finances
139, rue de Bercy
Teledoc 228
75572 Paris Cedex 12

Première nomination : 08/09/2017

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Né en 1974. Diplômé de l'École polytechnique (1997), de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris (1999) et de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique – 1999), il est nommé conseiller de tribunal administratif et de Cour administrative d'appel en 2003 à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA). Détaché en qualité de conseiller économique, adjoint au chef de bureau de la politique commerciale, de l'OMC et des accords commerciaux au service des affaires multilatérales à la Direction générale du Trésor et de la politique économique en septembre 2005, il est ensuite rapporteur puis secrétaire général adjoint au Comité interministériel de restructuration industrielle (CRI) de juillet 2007 à janvier 2009.

Il devient chef du bureau « Financement du logement et d'activités d'intérêt général » à la Direction générale du Trésor en février 2009, puis conseiller pour l'économie, les finances et l'entreprise au cabinet du Premier ministre de janvier à mai 2012. Chef du bureau « Stabilité financière, normes comptables et gouvernance d'entreprise » de la Direction générale du Trésor de juillet 2012 à décembre 2014, il est nommé en janvier 2015 sous-Directeur « financement international des entreprises » de la Direction générale du Trésor. En septembre 2017, il rejoint l'Agence des participations de l'État en qualité de Directeur de participations services & finances.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administrateur de France Télévisions

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur d'ODAS
- Administrateur de TSA

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts

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 2018 : 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

Administrateur nommé 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 2018 : 62,5 %

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
- Membre du Conseil d'administration de Radio France
- Membre du Conseil d'administration de France Télévisions
- Membre du Conseil d'administration d'Agence France Presse

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT



Administrateur
Présidente du Comité qualité
et développement durable

Date de naissance : 06/02/1970

Adresse professionnelle : NA

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

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. En janvier 2015, elle a rejoint Naval Group (ex-DCNS) comme Directeur général adjoint, où elle avait pour mission de mener à bien le développement du groupe et d'assurer la cohérence des politiques et des projets y contribuant. Elle a quitté Naval Group en juillet 2017. Marie-Pierre de Baillencourt est titulaire d'un doctorat de géopolitique de l'université Paris-Sorbonne et d'affaires internationales de Johns Hopkins University.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Gérante de MPBC Conseil
- Administrateur de RUAG, Groupe Suisse
- Membre du Comité stratégique de RUAG

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 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
- Directeur général adjoint Développement DCNS Group
- Membre et Président du Conseil d'administration de DCNS Coopération
- Président du Conseil d'administration de DCNS Australia
- Membre du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Membre du Comité stratégique de La Banque Postale
- Président du Conseil d'administration de DCNS Malaysia

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

CORINNE LEJBOWICZ



Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements

Date de naissance : 17/04/1960

Adresse professionnelle : NA

Première nomination : 23/02/2016

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 100 %

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
- Administrateur de Bird Office

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur d'Educlaver (démission le 18 février 2016)
- Administrateur de Filae
- Directeur général et administrateur de PrestaShop

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

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 Paris

Première nomination :
26/06/2009 (après avoir été
administrateur de La Poste
de 2004 à 2007)
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 87,5 %

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 ADIE
- Président du Forum d'Action Modernités
- Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- Membre du collège de la CNIL et de la CADA

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette
- Administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

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 2018 : 100 %

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
- Administrateur de la Banque Lazard Frères

Sociétés cotées

- Administrateur d'ENGIE

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur d'Aéroports de Paris
- Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie française
- Membre du Conseil de surveillance d'Oberthur Technologies
- Membre du Conseil de surveillance de Bayard Presse SA

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

SOPHIE MANTEL



Administrateur
Membre du Comité d'audit
Date de naissance : 18/10/1965
Adresse professionnelle :
Ministère de l'Action
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 2018 : 75 %

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
- Commissaire du Gouvernement auprès de la Française des Jeux
- Administrateur de PMU
- Administrateur de Naval Group
- Administrateur de SNCF Mobilités

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur de l'Institut Pasteur

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

SERGE MORVAN



Administrateur

Date de naissance : 20/09/1959

Adresse professionnelle :
Commissariat général à l'égalité
des territoires
TSA 10717
20 avenue de Ségur
75334 Paris cedex 07

Première nomination : 21/06/2018

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 40 %

Biographie – Expérience professionnelle

Entré dans la Fonction Publique par le concours d'inspecteur des impôts en 1983, il intègre l'École Nationale de l'Administration en 1992. Adjoint au chef du bureau des concours financiers de l'État au sein de la Direction générale des collectivités territoriales en 1994, il devient chef de ce bureau en 1996. Sous-préfet de Saint-Benoît à La Réunion en 1998, il est conseiller technique au cabinet du ministre de l'Intérieur en 2000. Nommé secrétaire général pour les Affaires Régionales auprès du Préfet de la région Alsace, Préfet du Bas-Rhin, en 2002, il prend la direction des services départementaux de Saône-et-Loire en 2004.

Secrétaire général de la Préfecture de Seine-Saint-Denis en 2008, il est Directeur général des services du Conseil général de Seine-Maritime en 2010. De 2012 à 2014, il dirige la Direction générale des collectivités territoriales. Après avoir été Directeur de cabinet du Secrétaire d'État chargé de la réforme territoriale entre 2014 et 2015, il est nommé Préfet des Yvelines. Serge Morvan est Commissaire général à l'égalité des territoires depuis le 23 avril 2018.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Entités non cotées

Néant

- Membre du Conseil de surveillance de SNCF
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence de Financement des infrastructures de transport de France (AFITF)
- Membre du Conseil d'administration du Conseil national des économies régionales (CNER)
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence du service civique
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence de Services et de Paiement (ASP)
- Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- Membre du Conseil d'administration de GIP Agence française des Villes et Territoires Méditerranéens Durables
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement en Europe (IHEDATE)
- Membre du Conseil d'administration de la Cité de l'architecture et du patrimoine
- Membre du Conseil d'administration du Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres

Sociétés cotées

Néant

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

LA CDC REPRÉSENTÉE PAR ÉRIC LOMBARD



Biographie – Expérience professionnelle

Né le 16 mai 1958, diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC – 1981), M. Lombard a été successivement conseiller technique au cabinet du porte-parole du gouvernement (1989-1991), conseiller auprès du ministre délégué à la justice (1991-1992), conseiller auprès du ministre de l'Économie et des Finances (1992-1993), responsable Fusions & acquisitions dans le secteur banque et assurance de la BNP Paribas (1993-1999), responsable du Financial Institutions Group et membre du Comité

de Direction générale de la banque de financement et d'investissement – BNP Paribas (1999-2002), responsable des Relations entreprises et institutionnels – BNP Paribas (2002-2004), Directeur général de BNP Paribas Cardif (2004-2006), Président-Directeur Général de BNP Paribas Cardif (2006-2013), Directeur général puis Président-Directeur Général de Generali France (2013-2017), Président du Conseil d'administration d'Europ Assistance Holding (2015-2017).

Administrateur
Membre du Comité
des rémunérations et de la
gouvernance

Date de naissance : 16/05/1958

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 13/12/2017
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 87,5 %

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Président du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Président du Conseil d'administration de BPI France
- Représentant de la Caisse des Dépôts au Conseil de surveillance du fonds européen « Marguerite »
- Président du Directoire du Fonds de réserve pour les retraites

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances
- Membre du Comité des rémunérations et des nominations de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président-Directeur Général de Generali France
- Président du Conseil d'administration d'Europ Assistance Holding
- Gérant Halmahera SARL
- Administrateur de Deutsche Vermögensberatung A.G.
- Administrateur de l'association Paris Europlace
- Président du Comité économique et financier (EcoFin) d'Insurance Europe
- Président de l'Université de l'assurance
- Membre du Conseil exécutif de la Fédération Française de l'Assurance

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

VIRGINIE CHAPRON-DU JEU



Biographie – Expérience professionnelle

Mme Chapron-du Jeu a été successivement responsable du département gestion et contrôle des risques de IXIS-CIB, responsable du pôle stratégie-financement-affaires générales du même établissement, puis responsable du département équilibres

financiers de la Caisse des Dépôts, Directrice de projet auprès du Directeur général adjoint de la CDC, Directrice des investissements et de la comptabilité de la CDC, puis Directrice des finances du groupe CDC.

Administrateur
Présidente du Comité d'audit
Membre du Comité qualité
et développement durable

Date de naissance : 13/10/1961

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 14/11/2017
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 100 %

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats en cours

- Administratrice de CNP Assurances
- Administratrice d'Humanis-Retraite Arrco
- Administratrice de BPI France SA
- Administratrice de CDC GPI SA et CDC GPII
- Présidente de Novethic
- Administratrice de RTE et de CTE (Coentreprise de transport d'électricité)
- Présidente d'Alter-Egales

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

OLIVIER SICHEL



Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Membre du Comité d'audit

Date de naissance : 30/04/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 22/02/2018

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 75 %

Biographie – Expérience professionnelle

D'abord inspecteur des finances au ministère de l'Économie et des Finances, il devient, en 1998, Directeur d'agence à France Télécom. En 2000, il prend la tête, en tant que Président-Directeur Général, d'Alapage.com, société pionnière du commerce électronique et filiale de Wanadoo dont il deviendra également Président-Directeur Général en 2002. Il assure ensuite l'intégration du leader français de l'accès à internet à la maison mère, France Télécom, où il devient Directeur exécutif de la Division Téléphone Fixe & Internet Europe. Il quitte la société, devenue deuxième fournisseur mondial en ADSL, en 2006 après avoir lancé les offres triple play avec la Livebox et la VOIP. *Partner* de la société de capital-risque Sofinnova, il supervise les investissements dans des entreprises numériques innovantes du secteur numérique. Il œuvre notamment au développement d'acteurs de l'open source et de diverses plates-formes.

Il conduit également de nombreuses opérations financières de cession ou encore d'introduction en bourse. Il devient, en 2012, Président-Directeur Général du leader européen des guides de shopping *pure player* internet LeGuide.com qu'il vend à Kelkoo en 2016. Sensible à l'évolution oligopolistique d'internet, il se consacre depuis à défendre une conception européenne ouverte et humaniste du réseau. Il crée et préside la Digital New Deal Foundation, un *think tank* dédié au numérique qui a proposé aux candidats à l'élection présidentielle un Pacte Numérique. Enfin, il est membre depuis sa création du Comité national d'orientation de BPI France. En décembre 2017, Olivier Sichel est nommé Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge de piloter la revue stratégique des filiales et participations financières

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur BPI France

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président-Directeur Général de LeGuide.com
- Administrateur d'Alpha Mos SA

Administratrice nommée par décret représentant les usagers

HÉLÈNE CARNET



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.

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 2018 : 75 %

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

Administratrice nommée par décret représentant les communes et leurs groupements

AGNÈS LE BRUN



Biographie – Expérience professionnelle

Née le 28 décembre 1961, diplômée de lettres classiques, elle a enseigné pendant 23 ans en collège, lycée et IUFM.

Élue Maire de Morlaix et conseillère générale du canton de Morlaix en 2008. En janvier 2011, elle devient député européen.

Elle est parallèlement Vice-Présidente de l'Association des maires de France. Membre du bureau exécutif. Elle est depuis décembre 2015 conseillère régionale de Bretagne.

Administrateur

Date de naissance : 28/12/1961

Adresse professionnelle :

Association des maires de France
41, quai d'Orsay
75343 Paris Cedex 07

Première nomination : 07/11/2017

Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2018 : 37,5 %

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

Administrateur élu par le personnel

ALAIN BARD



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, et occupe différentes fonctions au sein de la Fédération CGT-FAPT et des structures locales.

Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements

Date de naissance : 07/11/1961

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 2018 : 87,5 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel

JACQUES DUMANS



Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements
Membre du Comité
des rémunérations
et de la gouvernance

Date de naissance : 28/12/1954

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 2018 : 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.

Biographie – Expérience professionnelle

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice élue par le personnel

BRIGITTE JONON



Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité qualité
et développement durable

Date de naissance : 10/08/1960

Adresse professionnelle :
La Banque Postale
Direction des opérations
Chef de projet
Case postale O 305
115, rue de Sèvres
75275 Paris Cedex 06

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CGT

Participation aux CA 2018 : 87,5 %

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

Administrateur élu par le personnel

JEAN-YVES LAUTRIDOU



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 au sein de Poste Immo.

Administrateur
Membre du Comité d'audit

Date de naissance : 18/06/1962

Adresse professionnelle :
La Poste
Direction opérationnelle
de l'immobilier
111, boulevard Brune
75618 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CFDT

Participation aux CA 2018 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

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

Administrateur élu par le personnel

HUGO REIS



Biographie – Expérience professionnelle

Après des études de chimie, il est embauché en 1996 au Chèques postaux d'Orléans la source à l'Atelier de Saisie des Chèques. Après de nombreux CDD dans des services différents du centre Financier (tri nuit, atelier d'impression des carnets de Chèques entre autres), il devient permanent syndical au centre financier d'Orléans entre 2000 à 2004. Puis, il réintègre des services clients pour l'accueil téléphonique et la vente de produits financiers.

En 2008, il est nommé Secrétaire fédéral de SUD-PTT, où il s'occupe entre autres des filiales de La Poste et des questions juridiques. Trésorier de la fédération SUD-PTT de 2016 à 2018, il réintègre à temps partiel le centre financier sur un poste de Chargé de Clientèle à la direction commerciale du centre financier d'Orléans à partir de septembre 2018.

Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements

Date de naissance : 27/03/1972

Adresse professionnelle :
Centre financier d'Orléans
La Poste
1 rue Édouard Branly
45900 LA SOURCE CEDEX 9

Première nomination : 30/06/2018

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par SUD

Participation aux CA 2018 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

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

Administrateur élu par le personnel

YVES RENAUD



Administrateur
Membre du Comité stratégique
et des investissements

Date de naissance : 04/01/1956

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 2018 : 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 cofondateur en 2009 de l'Observatoire du nanomonde.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Entités non cotées

Néant

- Administrateur de La Poste

Administratrice élue par le personnel

ANNETTE RIVARD



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.

Administrateur
Membre du Comité qualité
et développement durable

Date de naissance : 26/05/1967

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 2018 : 87,5 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

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

THOMAS COURBE



Biographie – Expérience professionnelle

Ingénieur général de l'Armement, il débute sa carrière en 1995 au ministère de la Défense comme responsable de programmes d'avions de combat en service puis chef de cabinet du Directeur des programmes aéronautiques. Il rejoint la Direction générale du Trésor en 2002 où il occupe successivement les fonctions d'adjoint au chef du bureau Asie, chef du bureau Afrique-Maghreb, chef du bureau affaires aéronautiques, militaires et navales, secrétaire général du club de Paris et sous-Directeur relations économiques bilatérales.

En 2010, il est nommé Directeur de cabinet du Secrétaire d'État chargé du Commerce Extérieur (Pierre Lellouche) et Directeur adjoint de cabinet des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Christine Lagarde puis François Baroin). Il occupe les fonctions de Secrétaire général de la Direction générale du Trésor en 2012, puis de Directeur général adjoint à partir de 2015. Il est Directeur général des entreprises depuis juillet 2018. Thomas Courbe est Officier de la Légion d'honneur et Officier de l'Ordre national du Mérite.

Commissaire du gouvernement

Date de naissance : 03/10/1972

Adresse professionnelle :

Ministère de l'Économie

et des Finances

Direction générale

des Entreprises

67, rue Barbès

BP 80001

94201 Ivry-sur-Seine Cedex

Première nomination : 21/12/2015

Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par SUD

Participation aux CA 2018 : 87,5 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

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 également la fonction de Directeur général. Ce mode d'organisation résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.

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 ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;
- c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste (ou à laquelle

La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

- d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
- e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- f) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;
- g) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
- h) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- i) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 75 millions d'euros.

Le Président-Directeur Général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

14.2.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif (Comex) est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du Groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et des résultats opérationnels. Il se réunit chaque lundi autour du Président-Directeur Général.

Les membres du Comex sont nommés par le Président-Directeur Général. Conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste (article 1.2), le Président-Directeur Général informe le Comité des rémunérations de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Le Comité peut formuler le cas échéant des observations à destination des membres du Conseil d'administration.

La composition du Comité exécutif est la suivante :

Philippe Wahl	Président-Directeur Général
Philippe Bajou	Directeur général adjoint, secrétaire général du Groupe La Poste Président de Poste Immo
Anne-Laure Bourn	Directrice générale adjointe Directrice générale du Réseau La Poste
Yves Brassart	Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement
Paul-Marie Chavanne	Directeur général adjoint Président de GeoPost
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge du Numérique et de la communication
Yves Desjacques	Directeur général adjoint Directeur des ressources humaines Groupe
Philippe Dorge	Directeur général adjoint Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis
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 et licencié en électronique. 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 1er 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 1er 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.

YVES DESJACQUES



Directeur général adjoint
Directeur des ressources
humaines Groupe

Date de naissance : 23/12/1967

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Université de Paris II (DESS ressources humaines/Ciffop), Yves Desjacques débute sa carrière, en 1992, dans l'assurance au sein du groupe Generali où il occupe successivement diverses fonctions de direction de ressources humaines. En 2001, il rejoint le groupe Vedior France en tant que Directeur général délégué ressources humaines, membre du Comité de direction générale. En 2007, il rejoint le groupe Casino comme DRH groupe, membre du Comité exécutif.

En décembre 2017, Yves Desjacques est nommé Directeur général adjoint et Directeur des ressources humaines du Groupe La Poste.

Depuis 2007, Yves Desjacques est Président du réseau national des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation. Il est également coauteur de l'ouvrage *Le Management bienveillant* aux Éditions Eyrolles.

PHILIPPE DORGE



Directeur général adjoint
Directeur général de la branche
Services-Courrier-Colis

Date de naissance : 06/04/1966

Biographie – Expérience professionnelle

Philippe Dorge est diplômé de l'IEP Paris, section service public, titulaire d'un DESS « Ressources Humaines et Relations du Travail » (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.

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 CNP Assurances (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, Docaposte et Viapost ; il est depuis mi-2012 Vice-Président du Conseil d'administration d'Asendia. 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 les mandataires sociaux de La Poste ou 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 des mandataires sociaux de La Poste ou 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 des mandataires sociaux de La Poste ou 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. »



RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

15

15.1	Rémunération des mandataires sociaux	234
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	237
15.3	Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement	237

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 exerce 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 2018 par le Conseil d'administration du

13 avril 2018, qui a également approuvé dans sa délibération la feuille de route fixant les objectifs de M. Wahl pour l'année 2018 sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. Cette feuille de route est composée à hauteur de 50 % d'indicateurs de performance économique et financière, à hauteur de 25 % d'indicateurs de satisfaction client et de performance sociale, sociétale et environnementale, et à hauteur de 25 % d'indicateurs de transformation. L'atteinte des objectifs de cette feuille de route impacte à hauteur de 25 % la part variable des membres du Comité exécutif, et à hauteur de 10 % celle des autres cadres dirigeants du Groupe. La rémunération de M. Wahl fixée par le Conseil d'administration pour 2018 a été, comme chaque année, approuvée par décision ministérielle, en date du 29 juin 2018.

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 2017 et 2018.

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	2018	2017
Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature)	454 212 €	453 542 €
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)	454 212 €	453 542 €
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	450 000 €

Montants bruts (en euros) avant impôt.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général

	2018		2017	
	Montants ^(b) dus au titre de l'exercice	Montants ^(b) versés au cours de l'exercice	Montants ^(b) dus au titre de l'exercice	Montants ^(b) versés au cours de l'exercice
Philippe Wahl, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Avantages en nature	4 212 € ^(a)	4 212 € ^(a)	3 542 € ^(a)	3 542 € ^(a)
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	454 212 €	454 212 €	453 542 €	453 542 €

(a) Avantage en nature véhicule (3 852 € en 2018) et prime de communication versée à tous les postiers (360 €).

(b) Montants bruts (en euros) avant impôt.

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 surcomplémentaire 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 brut ;
- ce montant est réparti de la façon suivante :
 - 1 300 euros brut par présence à chaque séance du Conseil ou d'un Comité spécialisé,
 - 2 000 euros brut par présence à un Comité spécialisé pour son Président.

Si, en fin de période, la consolidation des jetons de présence calculés sur la base du barème ci-dessus dépassait l'enveloppe allouée de 230 000 euros (du fait d'un nombre important de séances supplémentaires), les jetons de présence seraient réduits à due proportion de ce dépassement, de manière à distribuer un montant global de 230 000 euros brut.

Pour 2018, les jetons de présence distribués se sont élevés à 164 500 euros bruts.

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.

Depuis 2016, les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État versent leurs jetons de présence à l'État à hauteur de 100 % s'ils sont agents publics, et à hauteur d'un plancher minimum fixé par arrêté 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.

Les jetons de présence des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts sont versés à la Caisse des Dépôts conformément à son Code de déontologie.

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale ^(a)		Montants bruts dus au titre de 2018	Montants bruts dus au titre de 2017
Sur proposition de l'État	Martin Ajdari	9 100 €	10 400 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt	16 400 €	12 500 €
	Corinne Lejbowicz	19 500 €	18 200 €
	Philippe Lemoine	13 700 €	23 600 €
	Françoise Malrieu	22 400 €	25 700 €
	Sophie Mantel	9 100 €	11 700 €
	Serge Morvan	2 600 €	NC ^(c)
	L'État, représenté en 2018 par Charles Sarrazin ^(b)	26 000 €	29 300 €
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Virginie Chapron-du Jeu	21 000 €	4 600 €
	Olivier Sichel	14 300 €	NC ^(c)
	La CDC, représentée en 2018 par Éric Lombard ^(b)	9 100 €	2 600 €
Anciens administrateurs nommés par l'Assemblée Générale			
Sur proposition de l'État	Jean-Benoît Albertini	1 300 €	NC ^(c)
	Marie-Caroline Bonnet-Galzy	NC ^(c)	9 100 €
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Nathalie Gilly	NC ^(c)	28 600 €
	Franck Silvent	NC ^(c)	13 100 €
TOTAL (EN €)		164 500 €	189 400 €

(a) Y compris les administrateurs nommés par cooptation sur décision du CA en attente de ratification par l'Assemblée Générale.

(b) Au cours de l'exercice 2017, l'État a été représenté successivement par Bertrand Walckenaer, Jérôme Reboul puis Charles Sarrazin ; la CDC par Pierre-René Lemas puis Eric Lombard.

(c) 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.



FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION

16.1	Attributions du Conseil d'administration	240
16.2	Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018	242
16.3	Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	242
16.4	Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration	243
16.5	Contrôle interne	245
16.6	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	246

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, qui comprend 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'engager 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 2018

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 2018, le Conseil s'est réuni huit fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 85,72 %. Trois séminaires stratégiques d'une demi-journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration en 2018 s'est notamment prononcé sur :

- des projets d'acquisitions ;
- l'affectation du résultat ;
- la feuille de route et la rémunération du PDG ;
- le rapport de situation comparée entre hommes et femmes ;
- l'accord d'intéressement ;
- l'actualisation du plan stratégique ;
- le projet de rapprochement entre la Caisse des Dépôts et Le Groupe La Poste.
- les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- le budget 2019 ;

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.

Le fonctionnement du Conseil a été évoqué en séance le 20 décembre 2018, sous la forme d'un point d'information, sur la base d'une synthèse des données statistiques décrivant l'activité de l'année 2017.

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 : Virginie Chapron-du Jeu, Présidente du Comité, Brigitte Jonon, Jean-Yves Lautridou, Sophie Mantel, Charles Sarrazin et Olivier Sichel.

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 et du développement, 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 ;
- autorise les services autres que l'audit fournis par les commissaires aux comptes du Groupe ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration concernant les sujets ci-dessus ;
- plus généralement, rend compte au Conseil d'administration et porte à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière.

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2018 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 69,57 %.

Au cours de l'année 2018, en plus des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, la cartographie des risques, la programmation des audits et le rapport annuel de la Commission des achats, le Comité a notamment examiné :

- la gestion des risques de crédit par La Banque Postale ;

- le pilotage des ratios prudentiels de La Banque Postale ;
- les évolutions normatives (IFRS 15, IFRS 16, IFRS 9) ;
- la stratégie de cybersécurité du Groupe.

16.4.2 COMITÉ STRATÉGIQUE ET DES INVESTISSEMENTS

Le Comité stratégique et des investissements est composé de : Françoise Malrieu, Présidente, Alain Bard, Jacques Dumans, Corinne Lejbowicz, Hugo Reis, Yves Renaud, Charles Sarrazin et Olivier Sichel.

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 sept fois en 2018 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 89 %.

Au cours de l'année 2018, le Comité a essentiellement travaillé sur :

- des projets d'acquisition et de cession portés par La Poste Silver, la branche Services-Courrier-Colis et La Banque Postale ;
- la stratégie globale de développement des nouveaux services ;
- l'actualisation de la stratégie du Groupe ;
- le projet de rapprochement entre la Caisse des Dépôts et Le Groupe La Poste.

16.4.3 COMITÉ QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Comité qualité et développement durable est composé de : Marie-Pierre de Bailliencourt, Présidente, Martin Ajdari, Hélène Carnet, Virginie Chapron- du Jeu, Brigitte Jonon, Philippe Lemoine 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 trois fois en 2018 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 85,72 %.

Au cours de l'année 2018, le Comité a notamment examiné :

- la politique RSE du Groupe ;
- la déontologie et la lutte contre la corruption ;
- le système de traitement des réclamations ;
- la qualité de service de la distribution du courrier ;
- l'évolution des attentes des clients en matière de courrier.

16.4.4 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance est composé de : Philippe Lemoine, Président Jacques Dumans, Éric Lombard et Charles Sarrazin.

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 une fois en 2018 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 100 %.

Au cours de l'année 2018, le Comité a examiné l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, la feuille de route et la rémunération du PDG, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants.

16.5 Contrôle interne

16.5.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La table de concordance de ce rapport est reproduite en annexe 3.

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. 225-37-4 8° 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 juin 2018, qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2018	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
1		Les missions du Conseil d'administration :	
1.3	1.2	Désignation du Dirigeant et mode d'organisation des fonctions « [...] Le Conseil d'administration [...] désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise [...] et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et directeur général ou unicité des fonctions) [...] »	Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990, qui impose le cumul des fonctions de Président et de directeur général, et prévoit que le PDG est nommé par décret du Président de la République, sur proposition du Conseil d'administration et après avis de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat.
3		La diversité des modes d'organisation de la gouvernance	
3.2		Désignation d'un administrateur référent : « Le Conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. »	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. La loi prévoit que les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sont des représentants des actionnaires.
6		La composition du Conseil d'administration : les principes directeurs	
6.2		Chaque Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.	Les questions relatives à la diversité seront intégrées dans le prochain questionnaire d'autoévaluation soumis aux administrateurs. Un panorama de la diversité est donné au chapitre 14 du présent document.

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2018	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
8		Les administrateurs indépendants	
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 est fixée par la loi (cf. ci-dessus), qui prévoit que les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sont des représentants des actionnaires. Il est toutefois précisé que parmi les administrateurs proposés par l'État, quatre ne sont ni fonctionnaires ni employés par lui.
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. »	
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. Compte tenu de l'élection des sept administrateurs salariés au titre de cette ordonnance, le renouvellement du Conseil d'administration s'effectue au même moment 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.	
15		Le Comité d'audit	
15.1		Composition « 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, l'Assemblée générale de La Poste ne peut décider d'y inclure des administrateurs indépendants.
16		Le Comité en charge des nominations	
		« Le Comité 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. (...) Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. »	La composition du Conseil de La Poste est fixée par la loi. Quatre membres ne sont ni fonctionnaires ni employés par l'État.
17		Le Comité en charge des rémunérations	
17.1		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. Quatre administrateurs proposés par l'État ne sont ni employés par l'État ni fonctionnaires.

Numéro de la recommandation Afed-Medef version 2018	Numérotation de la version 2016 du Code	Principes du Code	Situation de la Société et explication
19		La déontologie de l'administrateur	
		Hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la Société qui la fait figurer dans son rapport annuel ;	La loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public, sous réserve d'un éventuel actionnariat salarié (non mis en place). Il n'est donc pas possible à un administrateur personne physique d'être actionnaire.
22		L'obligation de détention des 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. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat (...) ».	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.
24		Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	
24.1		Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fixe la rémunération du PDG, mais celle-ci doit être approuvée par le ministre chargé de l'Économie (art. 3 I. 2° du décret du 9 août 1953).
24.1.1		« La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du Conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations. Le Conseil motive ses décisions prises en la matière. La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la Responsabilité sociale et environnementale. »	La rémunération d'activité (partie fixe, variable et les jetons de présence) des dirigeants mandataires sociaux des entreprises publiques est plafonnée à 450 000 € bruts (art. 3 III du décret du 9 août 1953).
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 établis par le Conseil d'administration dans la limite fixée par décret (art. 3. I du décret du 9 août 1953, modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 : plafond de 450 000 €). Rémunération approuvée par décision du ministre chargé de l'Économie et validée chaque année par le Conseil d'administration.
25		L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance	
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 PDG est rendue publique une fois approuvée par décision ministérielle, conformément au décret du 9 août 1953.



COLLABORATEURS

17

17.1	Effectifs du Groupe	250
17.2	Politique d'emploi responsable	252
17.3	Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion	253
17.4	Diversité et égalité des chances	255
17.5	Santé et sécurité – Qualité de vie au travail	257
17.6	Acteurs de l'accompagnement RH	259
17.7	Politique de rémunération globale	260
17.8	Politique sociale	262
17.9	Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur	267
17.10	Synthèse des informations sociales	268

Le Groupe La Poste a fait le choix d'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 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.

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 12 accords signés en 2017, l'année 2018 a été encore une fois particulièrement dynamique en termes de dialogue social avec 13 nouveaux accords et avenants signés.

17.1 Effectifs du Groupe

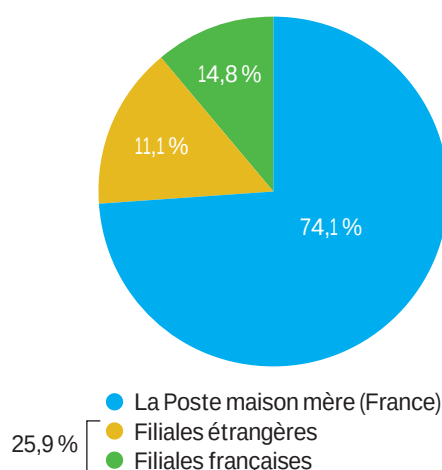
17.1.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU GROUPE

Effectifs en équivalents temps plein en moyenne ^(a)

	2018	2017
Le Groupe La Poste	251 219	253 219

(a) Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats pro pour La Poste, hors contrats pro pour les filiales.

L'effectif total du Groupe La Poste s'élève à 251 219 équivalents temps plein en moyenne en 2018, en baisse de 0,78 % par rapport à 2017. L'évolution des effectifs résulte du solde des départs naturels (principalement constitués de départs en retraite) et des recrutements.



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
1,11 %	0,97 %	0,20 %	97,67 %	0,05 %	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
85,24 %	8,02 %	4,41 %	97,67 %

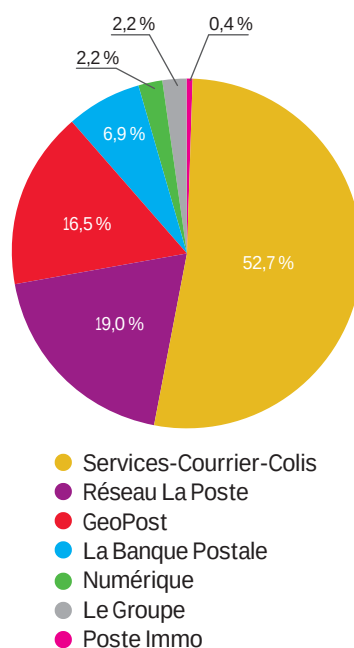
93,26 % de la force de travail du Groupe se situe en Europe de l'Ouest

(a) Source : comptes consolidés pour La Poste, ses filiales et les sociétés qu'elle contrôle (en intégration globale), la force de travail est exprimée en équivalents temps plein.

(b) Classification de l'Unesco : Andorre, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Allemagne, Grèce, Islande, Irlande, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Malte, Monaco, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Saint-Marin, Espagne, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Saint-Siège du Vatican, ainsi que la France, qui est isolée dans le tableau.

17.1.2.2 Répartition de l'effectif Groupe par branche

Équivalents temps plein en moyenne



17.1.2.3 Répartition de l'effectif Groupe par société

Équivalents temps plein (ETP)

Maison mère La Poste ^(a)	74,11 %
Filiales consolidées dans les indicateurs sociaux ^(b)	10,94 %
Périmètre couvert par les indicateurs sociaux ^(c)	85,06 %
Autres filiales	14,94 %
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 (5,12 % des effectifs du Groupe).

(b) Inclut toutes les 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, marquée à la fois par la diminution des volumes de courrier et la baisse de fréquentation des bureaux de poste, mais aussi la hausse des volumes de colis. Elle met notamment au cœur de sa politique d'emploi et de recrutement deux grandes thématiques :

- favoriser les effectifs en contrats permanents. 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 2018, 3 061 collaborateurs ayant

préalablement exercé en CDD ont été embauchés en CDI après 3 086 en 2017. Au sein du Groupe, le nombre total de recrutements en CDI en 2018 s'est élevé à 16 323 (14 658 en 2017) ;

- promouvoir une politique de recrutement ouverte à la diversité, respectueuse de l'égalité des chances et porteuse des engagements du Groupe en la matière.

Cela se traduit notamment par un taux de 92,8 % d'effectifs en contrats permanents en 2018 et un faible taux de turnover (5,2 % en 2018 vs 4,9 % en 2017).

Tableau de synthèse sur l'organisation du travail

L'organisation du travail dans les sociétés du Groupe La Poste en France (qui représentent 85,24 % des effectifs du Groupe et 73 % 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*	
	2018	2017
Part des effectifs à temps partiel parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	11,96 %	12,42 %
Part de l'effectif occupant des emplois avec des horaires de nuit parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	2,47 %	2,70 %
Nombre de journées d'absence pour maladie (en jours calendaires)	5 371 912	5 485 496
Nombre d'heures supplémentaires	3 642 525	3 398 932

* 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 et l'économie sociale et solidaire, création d'entreprise) ;
- de fidéliser les collaborateurs de La Poste en leur offrant davantage de perspectives d'évolution professionnelle ;
- d'accompagner la modernisation de l'entreprise en permettant la mobilisation des compétences là, où et quand elles sont nécessaires ;
- de consolider la mise en place d'une gestion des ressources humaines par les compétences.

La Poste a mis en place « les Saisons de l'évolution professionnelle » : chaque établissement organise, une fois par an, un événement lié à l'évolution professionnelle.

2014 (5 700 offres) et 2017 (16 082 offres), a encore augmenté de 12 % en 2018. En revanche, le nombre de candidatures, qui avait aussi progressé pendant 3 ans, a légèrement baissé de 4,8% en 2018. Les 12 Espaces mobilité et recrutement Groupe (EMRG), à Paris et en région contribuent à l'évolution professionnelle des postiers sur tout le territoire. Ils animent le réseau des 270 conseillers en évolution professionnelle présents dans l'ensemble des services de La Poste depuis 2015 ;

- elle favorise le développement de parcours professionnels croisés entre ses branches et ses domaines professionnels. Ainsi, en 2018, 11 % des collaborateurs ont évolué professionnellement dans le Groupe, en France ⁽¹⁾ ;
- la volonté de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui s'incarne aussi dans le partenariat conclu avec SIMPLON, entreprise de l'économie sociale et solidaire et école de formation gratuite au codage informatique, qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale. Ce partenariat permet à des facteurs ou chargés de clientèle d'obtenir le diplôme de concepteur-développeur et d'intégrer les services informatiques de La Poste. Le succès de ce dispositif a été confirmé lors de la constitution de la 3^e promotion 2018/2019, 18 postiers ont été sélectionnés parmi plus de 400 candidats.

17.3.1.1 Mobilité interne

Des opportunités d'évolution professionnelle sont développées au sein du Groupe, à travers les actions suivantes :

- l'Observatoire des métiers et des compétences a, depuis sa création en 2015, établi un référentiel commun aux 156 métiers du Groupe et aux 27 filières professionnelles, permettant, de façon prospective, la construction des parcours professionnels ;
- La Poste permet aux collaborateurs d'être acteurs de leur projet professionnel en créant et en renforçant les conditions de leur prise d'initiative : bourse d'emplois accessible à tous sur intranet et internet, règles de mobilité interne, développement d'un réseau de conseillers répartis dans les différentes branches de l'entreprise, site dédié à l'évolution professionnelle. Le volume des offres postées sur la bourse d'emplois, qui avait triplé entre

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 : d'une part un dispositif dérogatoire commun aux trois fonctions publiques institué par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 (régulièrement prorogé, jusqu'au 31 décembre 2020), d'autre part des détachements de fonctionnaires de droit commun ainsi que des accompagnements de salariés de droit privé. En 2018, La Poste a accompagné 225 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques (+ 17,8 % par rapport à 2017).

(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.

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, un accompagnement par des conseillers spécialisés, l'accès à des formations et des aménagements du temps de travail, une aide financière, un suivi post-crédit et un droit au retour organisé. En 2018, 182 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet (+ 38,9 % par rapport à 2017).

Mobilité vers l'économie sociale et solidaire

La Poste accompagne aussi des postiers vers le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), acteur en croissance sur le territoire et qui propose une diversité de métiers. À travers le partenariat « Alliance dynamique », sont rendus possibles plusieurs types de projets en direction des structures de l'ESS : évolution professionnelle vers une structure de l'ESS, création d'une structure ou encore engagement en fin de carrière dans une cause d'intérêt général. En 2018, 119 collaborateurs ont fait aboutir de tels projets d'évolution externes (+ 1,7 % par rapport à 2017).

17.3.2 FORMATION

17.3.2.1 Enjeux de la formation

Pilier de l'évolution professionnelle, la formation est plus que jamais perçue comme un investissement pour l'avenir et répond prioritairement à deux 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.

Ainsi, de grands programmes de formation se poursuivent ou ont été créés :

- un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne entre 2015 et 2020, pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers ; près de 37 000 parcours ont été engagés fin 2018 (vs 28 000 fin 2017) ;
- un programme de formation individuelle avec une offre de formation en libre-service (OLS) accessible par tous les collaborateurs depuis avril 2017, désormais structurée autour de deux thématiques : la Culture d'entreprise et le Digital et la *data*. Plus de 60 000 collaborateurs se sont engagés dans au moins une formation OLS (dont plus de 50 000 en 2018) ;

- une offre commune de développement des compétences managériales, portée par l'Institut du management du Groupe (IM). Cette offre comprend des programmes de formations au management : en présentiel, en ligne et en libre-service, un cycle de conférences et un parcours pour les nouveaux managers. Les inscriptions à ces programmes sont accessibles à tous les managers du Groupe via un portail dédié. Les 6 sites aménagés en région permettent aussi une facilité d'accès pour les postiers sur tout le territoire. Fin 2018, 9 797 managers ont participé à l'un des programmes de l'IM (comparé à 10 730 en 2017) ;

- la mise en place de l'Institut du développement (ID) qui vise à former les 19 000 postiers des filières supports. via le portail de l'Institut, les postiers de ces filières ont désormais accès à des formations communes sur des sujets tels que la gestion de projet, la maîtrise des risques, les documents comptables ou l'orientation client, qui sont proposées sous forme de programmes courts à suivre en ligne, de formations en présentiel ou de conférences. En 2018, l'ID a dispensé des formations à 13 506 collaborateurs.

En 2018, pour la sixième année consécutive, le taux de postiers formés a été important avec plus de 8 collaborateurs sur 10 ayant bénéficié d'au moins une formation et 9 collaborateurs sur 10 ayant été formés dans les deux ans.

17.3.2.2 Tableau de synthèse sur la formation

Indicateurs	Le Groupe La Poste ^(b)		
	2018	2017	2016
Nombre total d'heures de formation ^(a)	4 904 426	4 808 464	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 UNE POLITIQUE ACTIVE EN MATIÈRE D'ALTERNANCE

Premier recruteur d'alternants en France ⁽¹⁾, La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique de formation et d'insertion des jeunes dans l'emploi, à travers des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation, permettant d'acquérir des diplômes ou des titres professionnels, du CAP jusqu'au master.

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. Après 13 788 contrats sur les trois années 2013-2015, elle

avait déjà signé 12 769 contrats sur 2016-2017. Sur l'année 2018, 4 902 nouveaux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation ont été signés.

Pour élargir encore son approche, La Poste est partenaire depuis 2016 de la Fondation innovation pour les apprentissages (FIPA). L'objectif est de favoriser toutes les formes d'apprentissage en alternance en lien avec d'autres entreprises (apprentissage, contrats de professionnalisation, dispositifs d'insertion alternée, dispositifs d'orientation et formation professionnelle continue en alternance), en particulier sur les nouveaux métiers.

17.3.4 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, la reconnaissance du potentiel professionnel et la reconnaissance de l'expérience professionnelle.

En 2018, 15 541 collaborateurs ont bénéficié d'un de ces trois dispositifs de promotion, soit un taux de promotion de 8,05 %.

17.4 Diversité et égalité des chances

La Poste mène une politique active de promotion de la diversité et de l'égalité des chances. 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 en matière de lutte contre les discriminations. En décembre 2018, elle a signé la Charte de l'autre cercle, qui promeut la lutte contre toutes les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre.

Le Groupe s'est doté d'une Charte de recrutement en 2010 à travers laquelle il 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. Il favorise la diversité dans ses recrutements en utilisant plusieurs moyens (recrutements dans les quartiers prioritaires de la ville, contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, méthode de recrutement par simulation).

Par ailleurs, La Poste conduit tous les ans des actions de sensibilisation à la diversité en direction de ses collaborateurs via des campagnes de communication nationales et locales. La nouvelle campagne de sensibilisation de 2018, en réalité augmentée, a promu le respect de la diversité et de l'égalité des chances au travail, mettant l'accent sur trois thèmes : la mixité des métiers, les maladies chroniques et l'orientation sexuelle. L'année 2018 a aussi été marquée par la signature d'un accord relatif à l'amélioration de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des aidants. Il instaure un « fonds de solidarité aidants » qui attribue des jours de congés aux postiers aidants. Ce fonds est alimenté par La Poste à hauteur de 1 000 jours par an, et par les postiers qui le souhaitent, de façon anonyme. Les postiers aidants disposent de trois jours d'autorisations spéciales d'absence (ASA aidants) pour accompagner la personne aidée dans ses démarches administratives et médicales. Ils ont également la possibilité d'organiser leur temps de travail et peuvent télétravailler. Par ailleurs, ils bénéficient d'un accès simplifié au travail à temps partiel et d'un accompagnement dans leur évolution professionnelle s'ils ont besoin d'effectuer une mobilité géographique.

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 avait été signé le sixième accord en faveur de l'emploi des collaborateurs en situation

de handicap, sur la période 2015-2017. Cet accord est prolongé d'un an jusqu'au 31 décembre 2018. Un réseau national de référents handicap permet d'appuyer la mise en œuvre de cette politique.

(1) Selon l'enquête Le Figaro Économie – Cadremploi menée auprès de 407 entreprises françaises, publiée en février 2018.

- En matière d'emploi, priorité est donnée au maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap, grâce à l'aménagement des postes de travail. En 2018, plus de 60 % du budget de l'accord handicap a été consacré à ces mesures. Des Commissions de retour et maintien dans l'emploi ont été mises en place dans toute l'entreprise. Elles facilitent la recherche de solutions de maintien dans l'emploi pour les personnes en situation de handicap ou d'inaptitude grâce à une action conjointe de tous les acteurs de ces politiques sur chaque situation individuelle.
- Avec 6,75 %, La Poste a dépassé en 2018 (tout comme en 2017 avec 6,42%) le taux d'emploi légal de 6 % des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). L'entreprise compte aujourd'hui plus de 14 000 collaborateurs avec une reconnaissance du handicap. Avec 678 recrutements effectués en 2015-2018 en CDI, en alternance et en CDD d'une durée de six mois et plus, elle est allée au-delà de son engagement de recruter 467 personnes en situation de handicap sur cette période.
- Des dispositions spécifiques ont été mises en place pour une bonne conciliation vie personnelle – vie professionnelle des

postiers en situation de handicap. Le dispositif de Temps partiel aménagé senior comporte des dispositions plus favorables pour les personnes BOE, en termes de conditions d'âge et de temps libéré. Enfin, des jours supplémentaires d'autorisation exceptionnelle d'absence ont été créés pour les postiers qui doivent réaliser des démarches liées au handicap.

- L'accessibilité numérique des supports de communication et des applications est développée.
- La Poste soutient les entreprises du secteur adapté et protégé, auprès duquel elle a réalisé 12,9 millions d'euros d'achats en 2018. Son engagement de plus de 47,5 millions d'euros HT de prestations réalisées en quatre ans est dépassé avec plus de 59,3 millions d'euros d'achats.

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 troisième accord sur l'égalité professionnelle en juillet 2015 qui fixe de nouveaux engagements pour la période 2015-2017. Cet accord a été prolongé d'un an par l'avenant signé en juin 2018. Il vise à favoriser la mixité des recrutements et de l'emploi, à garantir une évolution professionnelle équivalente entre les femmes et les hommes, des niveaux de rémunération et des évolutions de carrière équivalents, l'égal accès à la formation, à développer la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, à apporter une attention particulière à la parentalité ainsi qu'aux violences familiales et au travail et à sensibiliser et communiquer sur ces sujets auprès des collaborateurs.

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 ;
- d'une convention cadre pour la féminisation des instances de gouvernance, signée en 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 2018 un taux de 52,4 % de femmes dans l'entreprise, de 50,1 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 32,1 % parmi les cadres dirigeants.

Indicateur	2018	2017	2016
Part des femmes au sein du Comité du management*	30,4 %	30,1 %	30,1 %

* Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

Le Groupe La Poste*			
Indicateur	2018	2017	2016
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	- 5,2 %	- 5,1 %	- 5,4 %

* Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

Il existe un suivi attentif de cet indicateur, La Poste visant à assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. À La Poste en 2018, grâce aux mesures mises en place pour favoriser l'égalité

hommes-femmes, l'écart salarial demeure résiduel, avec 2,9 % d'écart en défaveur des postières fonctionnaires et 0,2 % d'écart en défaveur des postières salariées.

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. En 2018, dans le total des recrutements en CDI, la proportion des personnes âgées de 45 ans et plus est de 9,59 %, en ligne avec l'accord sur l'« Insertion des jeunes et l'emploi des seniors » signé en octobre 2016. Celui-ci prévoit une attention spéciale aux échanges entre générations et vise à toujours mieux insérer les jeunes dans l'entreprise, à recruter et maintenir les seniors dans l'emploi et à transmettre les savoirs et 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. Elle s'engage pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, notamment *via* sa politique de recrutement dynamique et de nombreux partenariats :

- avec 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 met en place des parrainages par des collaborateurs volontaires pour accompagner ces jeunes vers l'emploi et des rencontres entre jeunes diplômés et cadres d'entreprises ;
- avec les 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 vers l'insertion professionnelle, à travers des stages de courte durée en entreprise ;
- l'expérimentation depuis 2016 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, en région parisienne.

17.5 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail

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 (QVT) et engage l'organisation de l'entreprise et son management. Cette exigence en matière de QVT s'est renforcée avec la signature de deux accords : l'accord Qualité de vie au travail en 2013 ; puis l'accord Un avenir pour chaque postier, en 2015. Ce dernier 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 individuel et la santé et la sécurité au travail.

La mise en œuvre des engagements QVT s'est notamment traduite par :

- le programme « Bien dans son travail » qui 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. En 2018, les actions prioritaires de ce programme ont porté sur la prévention de l'incapacité et de l'accidentologie, la mise en place de la démarche

d'accompagnement des postiers en absence longue (APALA : Avant/Pendant/Après L'Absence) et l'intégration des nouveaux arrivants ;

- le programme d'amélioration des locaux professionnels qui permet de garantir à tous les postiers un cadre adéquat de vie professionnelle, une bonne qualité de vie au travail et des équipements adaptés pour les espaces collectifs. En 2018, ce programme s'est étendu aux locaux tertiaires et aux salles du public dans les bureaux de poste avec 1 400 opérations de rénovation réalisées.

Par ailleurs, l'accord de février 2017 portant sur l'amélioration des conditions de travail des facteurs, de leurs encadrants, et sur l'accompagnement de la transformation des métiers de la distribution de 2017 apporte des mesures nombreuses et concrètes : une charge de travail plus équilibrée, des équipements et locaux améliorés, des organisations de travail repensées et un accompagnement managérial pour garantir la santé et qualité de vie au travail.

Cet accord complète les accords importants déjà signés concernant d'autres métiers : accord sur les chargés de clientèle du Réseau de mars 2016, accord sur les métiers et parcours professionnels des conseillers bancaires de mars 2016, accord sur les conditions d'exercice des métiers de conseil bancaire de septembre 2017.

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 :

- un accès à la formation considérablement renforcé depuis 2013 ;
- le développement du télétravail : fin 2018, 2 236 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail ;
- la mise en place de plus 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 après des expérimentations dans 40 sites de La Poste en 2017, le déploiement des espaces de discussion sur le travail s'est poursuivi dans les entités opérationnelles et dans les fonctions support en 2018 ; 1 000 managers ont déjà été formés. Ces espaces visent à permettre un échange entre l'équipe et son encadrant sur les conditions de réalisation du travail de chacun.

La Poste met en œuvre le 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, avec notamment une fenêtre de déconnexion sur l'ensemble des messageries des postiers. En 2018, le dispositif a été étendu aux connexions domestiques (webmail).

17.5.2 MÉTHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Instituée début 2013 dans l'accord QVT, la méthode de conduite du changement de La Poste accompagne les projets importants modifiant l'organisation et le fonctionnement des services, partout en France.

Du lancement d'un projet au bilan de son déploiement, cette méthode intègre un certain nombre d'étapes pour assurer le

partage du sens et la concertation sociale autour des projets, l'information continue 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.

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 et aux postures professionnelles et à la prévention des incivilités et agressions externes ; programmes de formation en matière de prévention pour la filière prévention, les directeurs d'établissement et les Présidents de CHSCT ;
- poursuite de dispositifs d'habilitation pour tous les collaborateurs exerçant une activité de conduite.

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 accessible à tous collaborateurs et un numéro spécifique pour les managers et les acteurs RH ;
- en 2018, 1 267 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

La Poste dispose de ses propres services de santé pour assurer la surveillance en santé au travail des postiers. 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 2018, elle comptait 128 médecins du travail, 149 infirmiers en santé au travail, et 109 assistants en service santé au travail. La Poste dispose également de son propre service social qui comprenait fin 2018, 285 assistants sociaux.

17.5.3.4 Tableau de synthèse sur la santé et la sécurité

Indicateurs	Le Groupe La Poste ^(d)	
	2018	2017
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ^(a)	783 949	795 800
Accidents de travail avec arrêt :		
• Taux de fréquence ^(b)	25,05	27,55
• Taux de gravité ^(c)	1,47	1,50

(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) Pour La Poste maison mère : fonctionnaires, CDI, CDD. 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. Nouvelle méthode de calcul du taux de fréquence (à partir de 2017) qui est calculé au 31 décembre, avec un mois de consolidation, et prenant en compte tous les contrats (hors stagiaires).

(c) Pour La Poste maison mère : fonctionnaires, CDI, CDD. 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.

Au sein de La Poste, grâce aux mesures engagées, en 2018 le taux de fréquence a baissé de 7,8 %, pour s'établir à 24,44 (vs 26,51 en 2017) et le taux de gravité a baissé de 2 % pour s'établir à 1,44 (vs 1,47 en 2017).

17.6 Acteurs de l'accompagnement RH

17.6.1 RESPONSABLES RH DE PROXIMITÉ

Les responsables RH de proximité ont été déployés et formés dans tous les territoires et dans chacune des branches de La Poste.

Leur activité, réalisée au bénéfice de chaque manager et chaque collaborateur, permet 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. En particulier :

- 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.

17.6.2 RÔLE RH DU MANAGER

Afin d'apporter appui et soutien aux nouveaux managers, une formation spécifique portant sur le rôle RH du manager a été mise en place depuis 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 ;
- accompagner son collectif dans les processus de changement ;

- 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 2018, 591 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.

17.6.3 LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Afin de construire un projet partagé, La Poste a une méthode de travail reposant sur un dialogue social intense, de la négociation à l'information en passant par la concertation. Ainsi, les 59 accords nationaux signés depuis 2012 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. Cette volonté d'accompagnement par le dialogue social existe à tous les niveaux de l'organisation et se traduit au niveau local par la signature en 2018 de 13 accords (vs 12 en 2017).

Pour garantir le bon respect de ces principes, La Poste a 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.

17.7 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. Cette 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 l'évolution de la vie personnelle des salariés.

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 2018 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. Après l'accord de 2015 et

l'avenant de 2016, un nouvel accord d'intéressement a été signé en juin 2018, renforçant encore l'impact du résultat d'exploitation sur le montant distribué pour la période 2018-2020.

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 2018, il s'est élevé à La Poste à 96,2 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, CFDT, 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 au moins 50 % ou dont les comptes sont consolidés par intégration globale au niveau du Groupe La Poste). À ce jour, 13 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 2018, l'abondement total versé par La Poste a représenté 23 millions d'euros, contre 23,8 millions d'euros en 2017. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement : en 2018, l'abondement total versé par les filiales adhérentes a représenté 1,1 million d'euros, contre 1,1 million en 2017.

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 au 31/12/2018, 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 mixte à dominante obligataire (La Poste Actions 30 Europe) et un fonds mixte à dominante actions avec une poche d'investissement

solidaire (La Poste Responsable Actions 70 Solidaire). Un sixième FCPE a été ajouté au dispositif le 21/01/2019 : il s'agit d'un fonds diversifié dit flexible (La Poste Allocation Flexible), dont l'allocation sur les différentes classes d'actifs évolue dans le temps à l'initiative du gérant en fonction des conditions de marché. Les FCPE sont investis de manière significative en actifs ISR (investissement socialement responsable). Ainsi, le FCPE La Poste Responsable Monétaire, qui concentre près de 39 % des placements des collaborateurs, est investi à 61 % en actifs ISR. Des taux planchers d'actifs ISR sont en outre appliqués pour les fonds obligataires et actions. La gestion financière des FCPE est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

Au 31 décembre 2018, Le Groupe La Poste compte 142 620 porteurs de parts aux dispositifs d'épargne salariale Groupe, soit une progression de 10,5 % entre 2017 et 2018.

Au niveau de La Poste maison mère, le nombre de porteurs de parts est de 130 519, pour un encours total de 763 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au niveau des filiales, le nombre de porteurs de parts est de 12 101, pour un encours total de 31,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018. 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)		
	2018	2017	2016
Rémunération brute annuelle en moyenne ^(a)	31 464 €	30 877 €	30 395 €
Évolution n/n-1	+ 1,9 %	+ 1,6 %	+ 1,5 %
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice	96,2 M€	119,8 M€	101,1 M€
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCO ^(b)	150 349	135 737	123 887
Abondement net versé par l'entreprise	28,5 M€	29,7 M€	27,1 M€
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCO)	46,21 %	44,68 %	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 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 2018 à 29,0 % de l'effectif de l'ensemble du Groupe (31,9 % en 2017).

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.

Ni la transformation de La Poste d'établissement public à caractère industriel et commercial en société anonyme en 2010, ni les ordonnances du 22 septembre 2017 sur la fusion des instances et sur les délégués syndicaux, n'ont modifié la nature des IRP dans l'entreprise. 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, cohabitation dont les règles sont fixées par la loi de 1990.

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 par exemple l'information sur le bilan social) mais également des Comités techniques locaux (CTL) placés au niveau de chaque niveau opérationnel de déconcentration (NOD) et chargés des sujets spécifiques au NOD. L'élection directe des représentants du personnel aux CT depuis 2011 conforte la légitimité et le rôle des élus dans un contexte 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 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. Malgré la suppression des CHSCT dans le Code du travail, La Poste a gardé l'autonomie de cette instance.

Les instances du dialogue social

Outre les instances ci-dessus, La Poste dispose aussi de plusieurs instances d'information, de concertation et de négociation :

- les Commissions du dialogue social de La Poste (CDSP), composées de représentants des organisations syndicales représentatives au niveau national ou local (branche et niveau opérationnel déconcentré). Ce sont des instances dans lesquelles la direction partage l'information et/ou engage une concertation sur différents projets et dossiers et au sein desquelles sont négociés et conclus des accords collectifs ;
- le Comité de dialogue social stratégique Groupe (CDSG), créé par l'accord du 21 juin 2017, qui concerne La Poste et toutes les filiales du Groupe ayant leur siège social en France. Cette nouvelle instance vise à offrir aux organisations syndicales une meilleure information sur la situation économique, sociale et financière ainsi que sur la stratégie du Groupe.

Les élections professionnelles

Les élections professionnelles ont lieu tous les quatre ans : les dernières se sont tenues du 3 au 6 décembre 2018. 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 que local. Les nouveaux mandats débiteront le 1^{er} février 2019, pour une durée de quatre ans.

Le taux de participation à l'élection des représentants au CT national en décembre 2018 s'est élevé à 73,04 % (75,63 % en 2014). Ce taux remarquablement élevé, qui place La Poste en tête de tous les organismes publics français, 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.

Résultats des élections professionnelles

Organisation syndicale	Élections professionnelles de 2014	Élections professionnelles de 2018	Sièges au comité technique national 2019
CGT	26,54 %	24,80 %	4
CFDT	22,51 %	24,76 %	3
SUD	20,17 %	18,84 %	3
FO	19,97 %	18,48 %	3
CFTC	3,88 %	3,34 %	1
CGC	2,91 %		
UNSA	2,91 %	2,84 %	1
CNT	1,10 %	0,75 %	Non représentatif
SDP		0,85 %	Non représentatif

Nombre de jours perdus pour fait de grève

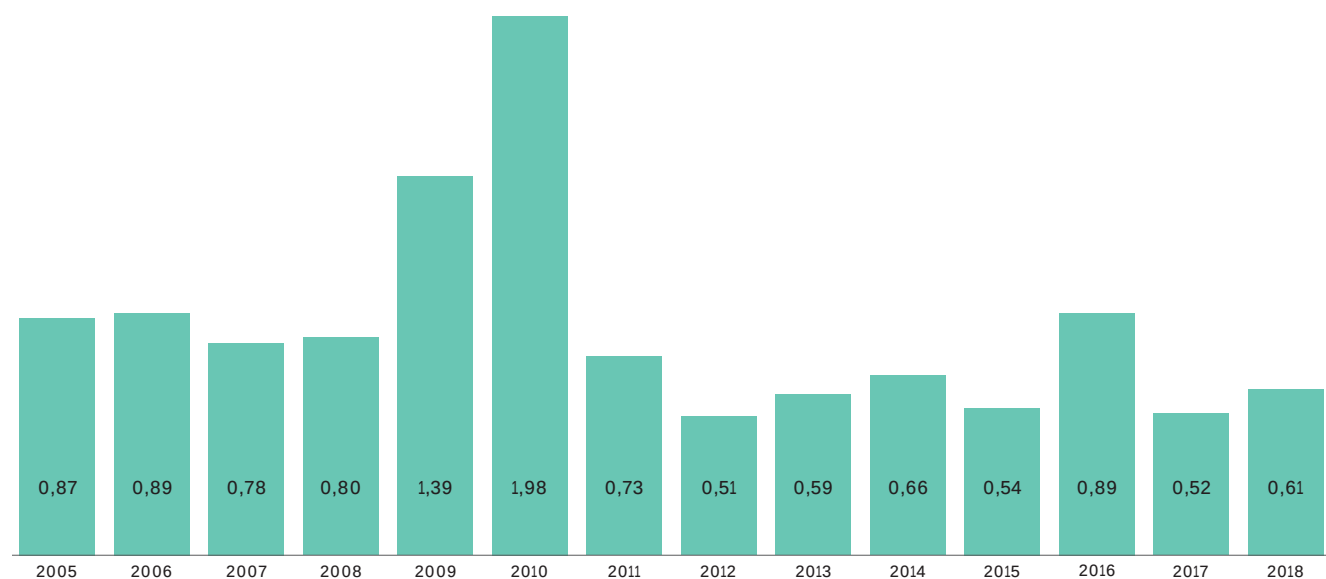
Indicateur	Le Groupe La Poste ^(b)		
	2018	2017	2016
Nombre de jours perdus pour fait de grève ^(a)	132 090	115 003	200 775 ^(c)

(a) Nombre de jours d'arrêt de travail du fait de grèves nationales ou locales issu du système de paie (indicateur 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.

(c) Le nombre plus élevé de jours perdus pour fait de grève en 2016 est dû aux Journées nationales d'action (JNA) liées à la mise en place de la loi Travail. Ces JNA ont représenté, en cumulé, plus de 67 000 jours. Sans les JNA, le chiffre 2016 aurait été de 132 875 jours.

Nombre de jours de grève perdus par agent à la poste (grèves nationales et locales)



17.8.2.2 Négociations et accords

Tableau de synthèse des accords signés en 2018

Indicateur 2018	La Poste	La Banque Postale	Docaposte	GeoPost	Médiapost	La Poste Silver	Poste Immo	Viapost	La Poste Nouveaux Services	Divers
Nombre total d'accords sociaux signés (y.c. avenants)	13	29	25	7	12	13	2	13	4	4

Accords et avenants nationaux signés en 2018 à La Poste

Après la signature de 12 accords et avenants en 2017, l'année 2018 a été marquée par la conclusion des accords suivants :

- des accords contenant des mesures financières directes :

- l'accord relatif aux mesures salariales pour l'année 2018 (signé le 19 mars par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'accord d'intéressement à La Poste pour la période 2018-2020 (signé le 29 juin par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'accord sur l'évolution des grilles indiciaires des fonctionnaires de La Poste pour les années 2018-2021 (signé le 3 octobre par la CGT, la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'avenant à l'accord relatif aux primes colis (signé le 17 octobre par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;

- des accords d'accompagnement de réorganisations et/ou des évolutions des métiers :

- le dispositif d'accompagnement social de la création du Village La Poste Paris (signé le 20 avril par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'accord sur les mesures d'accompagnement et les garanties en faveur des collaborateurs de DAST (Direction d'appui et de soutien territorial) (signé le 3 mai par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),

- l'accord « Ensemble Vers le Monde des Services » (EVMS) (signé le 14 juin par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'accord sur les bureaux à priorité sociétale (signé le 20 juin par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'accord relatif aux parcours métiers des équipiers managers et cadres des établissements de la DRIC (Direction Régionale Industrielle Courrier) et des CTC (Centres de Tri Courrier) de Corse et des DOM (signé le 8 octobre par la CFDT et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
- l'accord sur les mesures spécifiques applicables aux RCPRO exerçant leur activité dans les bureaux à priorité sociétale (signé le 3 octobre par la CFDT et FO) ;
- des accords comprenant des mesures d'améliorations de la vie des postiers sur des points précis :
 - l'avenant de prolongation de l'accord Égalité (signé le 25 juin par la CGT, la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
 - l'accord unanime sur le télétravail (signé le 27 juillet par la CGT, la CFDT, SUD, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA),
 - l'accord sur les aidants (signé le 17 septembre par la CFDT, SUD, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA).

Suivi des engagements pris dans les accords en vigueur

Chacun des accords précités fait l'objet d'une Commission de suivi qui se réunit au moins une fois par an. Elle donne lieu notamment à une présentation de la mise en œuvre des dispositions conventionnelles aux organisations syndicales signataires.

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 ».

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 personnels des filiales sont couverts par des régimes propres à chaque société.

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 204,1 millions d'euros en 2018 et couvre principalement quatre secteurs :

- l'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres-restaurants (moyenne de 103 503 bénéficiaires par jour et 47 % du budget total en 2018) ;
- les activités culturelles et de loisirs (18,3 % du budget total en 2018) ;
- l'aide à l'enfance et la jeunesse (20,1 % du budget total en 2018). 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 (6,0 % du budget total 2018), 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 (36 232 demandes en 2018), des allocations de scolarité et des CESU préfinancés. La Poste a mis en place une offre de soutien en direction des postiers aidants familiaux avec notamment la publication d'un guide pour les aidants ainsi que d'un guichet téléphonique d'accueil dédié pour les accompagner et conseiller de façon plus personnalisée.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales

(en millions d'euros)	2018	En %	2017
Restauration et secteur économique	100,8	49,4	101,9
<i>Dont titre-restaurant</i>	42,6	20,9	42,8
Activités culturelles et de loisirs	37,3	18,3	37,8
Enfance	41,1	20,1	41,3
Prévoyance et solidarité	12,7	6,2	12,3
Gestion et frais de structure	12,2	6,0	12,2
TOTAL	204,1	100	205,6
Montant moyen*	1 115	-	1 091

* En euros par ETP en moyenne, périmètre La Poste.

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 9 établissements sur le territoire.

(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.

17.8.6 LOGEMENT DES POSTIERS

La politique de logement des postiers est un élément important de la politique sociale du Groupe. La Poste est le premier contributeur de la participation des employeurs à l'effort de construction (Action Logement – ex 1 % logement). Elle 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 16 500 logements sociaux occupés à plus de 50 % par des postiers, actifs ou retraités.

Les offres de logements (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 2018 d'accompagner plus de 11 144 postiers dont 2 173 pour un accès à un logement locatif social.

En 2017, un 4^e accord sur la politique du logement a été signé pour la période 2017-2019 afin de faciliter l'accès au logement d'un plus grand nombre de postiers. Ce nouvel accord unanime reconduit les services et prestations logement. Il prévoit aussi des aides dédiées à l'accompagnement de la mobilité des postiers, un effort particulier pour le logement des collaborateurs des DOM notamment à l'approche de la retraite et la reconduction du soutien pour les postiers en situation temporaire difficile.

17.9 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur

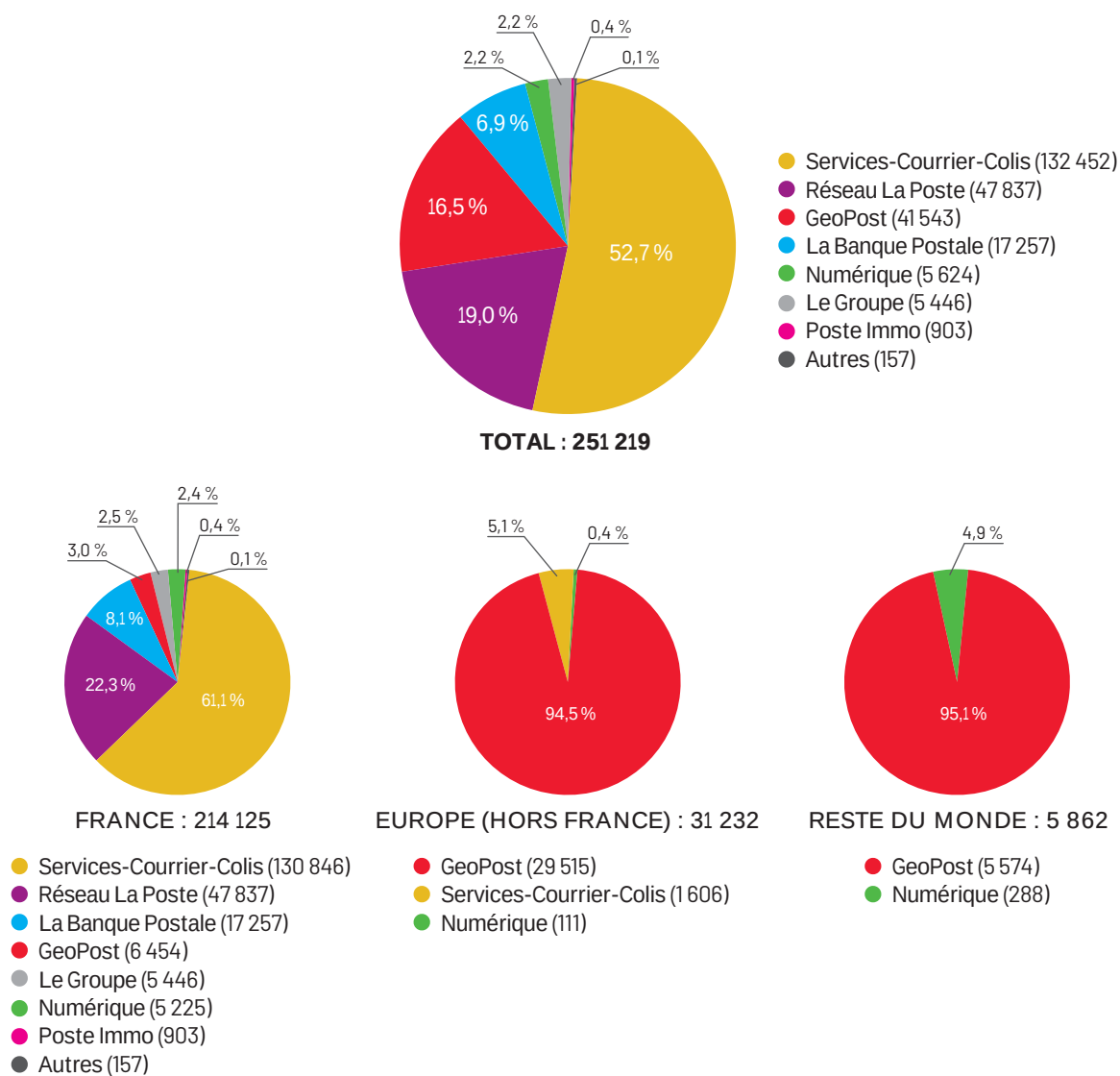
L'article 1^{er} de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

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 PAR BRANCHES DANS LE MONDE

Effectifs en équivalents temps plein (ETP) en moyenne



17.10.2 RÉPARTITION DE L'EFFECTIF GROUPE EN FRANCE

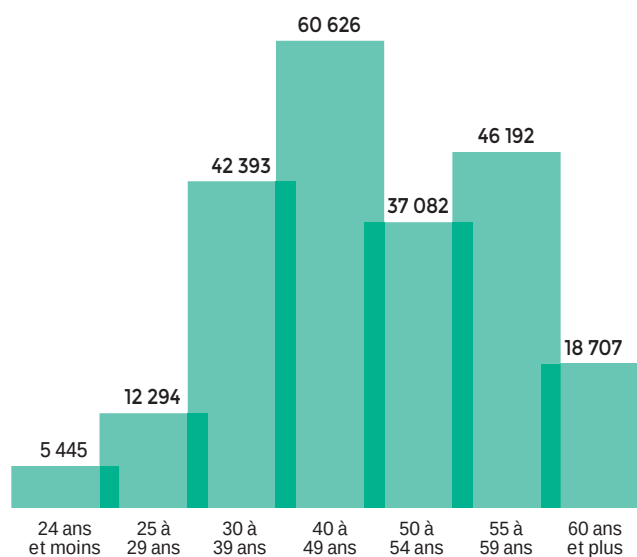
Effectif total en personnes physiques au 31 décembre ⁽¹⁾

	2018	2017
La Poste maison mère	211 603	214 697
Mediapost	11 091	11 736
GeoPost	6 392	6 111
La Banque Postale	5 039	4 650
Docaposte	4 660	4 425
Viapost	2 580	2 481
La Poste Silver	1 104	1 041
Poste Immo	579	602
La Poste Nouveaux Services	176	-
Autres	155	31
TOTAL	243 379	245 774

(1) Fonctionnaires, CDI et CDD et contrats pro pour La Poste Maison Mère uniquement.

17.10.3 PYRAMIDE DES ÂGES DES EFFECTIFS GROUPE EN FRANCE

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre – Fonctionnaires et salariés CDI



17.10.4 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES DU GROUPE EN FRANCE

	2018	2017
Effectif		
Effectif total au 31 décembre (personnes physiques)	243 379	245 774
Nombre de fonctionnaires et salariés en CDI	222 772	226 672
Nombre de salariés en CDD	20 607	19 102
% d'hommes	49,0 %	48,9 %
% de femmes	51,0 %	51,1 %
Effectif moyen en équivalent agent année	214 070	218 735
% de cadres	25,5 %	24,8 %
% d'employés	74,5 %	75,2 %
Répartition de l'effectif par âge, hors contrats à durée déterminée		
Moins de 25 ans	2,4 %	2,1 %
25-29 ans	5,5 %	5,2 %
30-39 ans	18,8 %	18,9 %
40-49 ans	27,0 %	27,5 %
50-59 ans	37,0 %	38,3 %
60 ans et plus	8,3 %	8,0 %
Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent		
Nombre	26 645	28 143
% de l'effectif total permanent	12,0 %	12,4 %
Nombre d'heures supplémentaires	3 642 525	3 398 932
Recrutements		
Nombre d'embauches en CDI	16 323	14 658
% d'hommes	53,8 %	55,6 %
% de femmes	46,2 %	44,4 %
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	4 219	3 692
Sorties définitives		
Nombre de licenciements	2 313	2 067
Relations professionnelles		
Nombre d'accords nationaux signés, filiales incluses	122	134
Formation		
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	156 845	176 793
Nombre de journées stagiaires	700 632	686 923

	2018	2017
Promotion		
Nombre de promotions	17 791	20 987
Alternance		
Nombre d'alternants en contrat d'apprentissage	3 040	3 228
Nombre d'alternants en contrat de professionnalisation	2 791	4 010
Absentéisme ^(a)		
Taux d'absentéisme maladie	6,59 %	6,59 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	25,05	27,55
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,47	1,50

(a) Effectif CDI et fonctionnaire.



PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18

18.1	Actionnaires	274
18.2	Contrôle de La Poste	274
18.3	Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle	274

18.1 Actionnaires

L'État et la Caisse des Dépôts 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	2018			2017			2016		
	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.

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

Le 30 août 2018, le ministre de l'Économie et des Finances a annoncé un projet de rapprochement stratégique des groupes La Poste et Caisse des Dépôts en vue de constituer un grand pôle financier public au service des territoires, à travers l'apport à La Poste des titres CNP Assurances détenus par (i) la Caisse des Dépôts et (ii) l'État. Ce projet réaffirme le caractère intégralement public du capital de La Poste ainsi que les missions de service public qui lui sont dévolues par l'État.

À l'issue de cette opération, la Caisse des Dépôts détiendrait une part majoritaire du capital de La Poste SA.

La réalisation de cette opération serait subordonnée à la promulgation des dispositions législatives nécessaires à la réalisation du projet, l'accomplissement des démarches réglementaires auprès des autorités administratives compétentes, et dans le respect des procédures de dialogue social propres à chacune des sociétés concernées.



OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

19

19.1	Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	276
19.2	Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	277

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 73,7 % 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 16 janvier 2018 pour la période 2018-2022. Ce contrat se caractérise par :

- des missions de service public : 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 ;
- des obligations en matière de qualité de service ;
- l'accompagnement des nouvelles attentes des populations dont les usages et styles de vie évoluent (impacts du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité) ;
- des engagements citoyens en faveur de la mise en œuvre des politiques d'intérêt général et de l'accompagnement des

développements de la société (soutien au développement numérique, développement des services de proximité à la personne, aux territoires et aux personnes morales, développement des services bancaires pour les plus fragiles, actions en faveur du développement durable et responsable).

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 5.8).

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

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, 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 a souscrit à cette augmentation de capital à hauteur de 1,5 milliard d'euros (cf. chapitre 21, section 21.1.7).

La Caisse des Dépôts détient, au 31 décembre 2018, 26,3 % 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 La Banque Postale, *via* la holding Sopassure, sont conjointement actionnaires de CNP Assurances (cf. chapitre 5, section 5.4.2). Elles sont également conjointement actionnaires dans La Banque Postale Collectivités Locales et la Caisse française de financement local.

Projet de création d'un grand pôle financier public au service des territoires autour de La Poste et la Caisse des Dépôts

En août 2018, le ministre de l'Économie et des Finances a annoncé le projet de rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts. Cette opération apporterait au Groupe La Poste les moyens d'accélérer son développement au service de ses clients et conforterait sa capacité à exercer les missions de service public qui lui sont confiées par l'État dans le cadre du contrat d'entreprise maintenu.

Le rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts permettrait de mener des actions communes au service de tous qui s'articuleraient en France autour de 5 axes :

- la lutte contre la fracture territoriale, avec par exemple l'extension du dispositif des Maisons de Services Au Public ;

- la création d'un grand pôle financier public, incarnant l'intérêt général et répondant aux besoins des collectivités locales et des entreprises ;
- la logistique urbaine, pour accélérer la mise en place des solutions de livraison sur le dernier kilomètre avec des modes de transport doux ;
- la transformation numérique des territoires pour améliorer l'efficacité des services publics et lutter contre l'exclusion numérique ;
- les services à la personne et la *Silver* économie, pour relever les défis liés aux évolutions démographiques et au vieillissement.

Le projet prévoit par ailleurs le rapprochement de La Banque Postale et CNP Assurances. La Banque Postale combinerait ses activités d'assurance-vie et non-vie avec celles de CNP Assurances tout en conservant son modèle ouvert, multipartenarial et international ; avec pour objectif de développer un modèle complet de bancassurance lui permettant de poursuivre son développement à long terme.

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 consolide actuellement 20,15 % de CNP Assurances, a signé une convention de partenariat commercial avec CNP Assurances (cf. chapitre 5,

section 5.4 et note 35.2 des comptes consolidés). Cette relation est susceptible d'évoluer au regard du projet mentionné plus haut (section 19.1.2).



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

20

20.1	Comptes consolidés	280
20.2	Comptes sociaux	421
20.3	Politique de distribution de dividendes	470
20.4	Procédures judiciaires et d'arbitrage	470
20.5	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	470

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.

20.1 Comptes consolidés

20.1.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	19 154	18 463
Produit net bancaire	7	5 545	5 647
Produits opérationnels		24 699	24 110
Achats et autres charges	8	(10 144)	(9 212)
Charges de personnel	9	(12 769)	(12 840)
Impôts et taxes	10	(257)	(258)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(1 197)	(1 160)
Autres charges et produits opérationnels	12	412	315
Résultat des cessions d'actifs		162	49
Charges opérationnelles nettes		(23 793)	(23 106)
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		906	1 004
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	18	(14)	8
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		892	1 012
Coût de l'endettement financier net		(160)	(154)
Autres éléments du résultat financier		(26)	(14)
Résultat financier	13	(186)	(168)
Résultat avant impôt des entreprises intégrées		706	844
Impôt sur le résultat	14	(161)	(248)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		291	297
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		837	893
Part du Groupe		798	851
Part des minoritaires		39	42

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Résultat net de l'ensemble consolidé		837	893
Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres		-	-
Éléments recyclables			
Variation des résultats latents sur instruments financiers	14.2	(358)	(62)
Reclassement en résultat net de l'exercice		(198)	(65)
Écart de conversion	14.2	(26)	(28)
Reclassement en résultat net de l'exercice		-	-
Impact de l'approche par superposition	3	(10)	-
Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	18.1	(259)	1
Dont			
• variation des résultats latents sur instruments financiers de la CNP		(219)	56
• autres résultats latents sur instruments financiers		-	1
• réserves de conversion		(40)	(56)
Éléments non recyclables			
Écarts actuariels sur avantages du personnel	29	18	74
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	27.3	(5)	(8)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)		(639)	(21)
Résultat global		198	871
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE		159	827
Résultat global part des minoritaires		39	44

Bilan consolidé**Actif**

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Écarts d'acquisition	15	2 478	2 332
Immobilisations incorporelles	16	1 359	1 102
Immobilisations corporelles	17	5 989	5 771
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	3 982	4 098
Autres actifs financiers non courants	19	500	599
Impôts différés actifs	14	412	192
Actif non courant		14 721	14 092
Actifs courants bancaires		-	-
Prêts et créances sur la clientèle	20.1	95 671	88 048
Prêts et créances sur les établissements de crédit	20.2	87 352	84 088
Portefeuille de titres	20.3	51 052	46 953
Autres actifs financiers courants	20.4	1 608	1 493
Comptes de régularisation	20.5	1 513	1 815
Caisse, banque centrale	23.2	2 007	3 325
Autres actifs courants		-	-
Stocks et encours	21	132	121
Créances clients et autres créances	22	4 156	3 930
Autres actifs financiers courants	19	532	712
Créance d'impôt sur les bénéfices		368	212
Autres comptes de régularisation - Actif		95	84
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23.1	2 286	1 735
Actifs destinés à être cédés	24	17	55
Actif courant		246 788	232 570
TOTAL ACTIF		261 509	246 662

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Capital social		3 800	3 800
Prime d'émission		900	900
Réserves		5 432	4 790
Résultat latent sur instruments financiers		590	1 207
Réserve de conversion		(250)	(184)
Titres subordonnés hybrides perpétuels	1.1	744	-
Résultat de l'exercice part du Groupe		798	851
Capitaux propres part du Groupe		12 014	11 364
Intérêts minoritaires		197	169
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		12 210	11 534
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	27.1	5 004	5 313
Avantages du personnel - dette non courante	29	2 388	2 463
Provisions pour risques et charges non courantes	26.2	124	207
Impôts différés passifs	14	188	188
Passif non courant		7 703	8 171
Provisions pour risques et charges courantes		-	-
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	26.1	2 732	2 669
Provisions pour risques et charges courantes	26.2	491	459
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	27.1	1 225	984
Passifs courants bancaires		-	-
Dettes envers les établissements de crédit	30.1	18 877	14 154
Dettes envers la clientèle	30.2	185 802	182 556
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	30.3	23 759	17 875
Comptes de régularisation	20.5	2 360	2 099
Autres passifs courants		-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	5 432	5 154
État - Impôt sur les bénéfices		49	42
Avantages du personnel - dette courante	29	679	743
Autres comptes de régularisation - Passif		189	222
Passif courant		241 596	226 958
TOTAL PASSIF		261 509	246 662

Variation des capitaux propres consolidés 2018

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	Titres subordonnés hybrides perpétuels ^(b)	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017	3 800	900	851	(184)	823	384	-	4 790	11 364	169	11 534
Première application d'IFRS 9 au 1 ^{er} janvier 2018 ^(a)	-	-	-	-	-	(26)	-	(118)	(144)	1	(143)
Capitaux propres consolidés au 1 ^{er} janvier 2018	3 800	900	851	(184)	823	358	-	4 672	11 220	170	11 391
Distribution de dividendes	-	-	(171)	-	-	-	-	-	(171)	(3)	(174)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	55	55	(8)	47
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	3	3	(3)	1
Affectation du résultat 2017	-	-	(680)	-	-	-	-	680	-	-	-
Émission de titres subordonnés hybrides ^(b)	-	-	-	-	-	-	744	-	744	-	744
Résultat global de la période	-	-	798	(66)	(219)	(372)	-	18	160	39	198
Dont :											
• Résultat net	-	-	798	-	-	-	-	-	798	39	837
• Écarts actuariels	-	-	-	-	-	-	-	18	18	-	18
• Autres éléments du résultat global	-	-	-	(66)	(219)	(372)	-	-	(657)	-	(657)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	3	3	1	4
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉC. 2018	3 800	900	798	(250)	604	(14)	744	5 432	12 014	197	12 210

(a) Impacts de la première application de la norme IFRS 9 (voir Note 3).

(b) Le montant nominal de l'émission s'élève à 750 millions d'euros, montant duquel la prime d'émission a été déduite (voir note 1.1).

Variation des capitaux propres consolidés 2017

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 2016	3 800	900	849	(101)	767	456	4 247	10 917	115	11 033
Distribution de dividendes	-	-	(171)	-	-	-	-	(171)	(14)	(185)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	(206)	(206)	(59)	(265)
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	(20)	(21)
Affectation du résultat 2016	-	-	(678)	-	-	-	678	-	-	-
Résultat global de la période	-	-	851	(84)	56	(71)	74	827	44	871
Dont :										
• Résultat net	-	-	851	-	-	-	-	851	42	893
• Écarts actuariels	-	-	-	-	-	-	74	74	-	74
• Autres éléments du résultat global	-	-	-	(84)	56	(71)	-	(99)	3	(96)
Autres	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	103	101
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉC. 2017	3 800	900	851	(184)	823	384	4 790	11 364	169	11 534

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2018			2017		
		Groupe	Hors Banque	La Banque Postale	Groupe	Hors Banque	La Banque Postale
Excédent brut d'exploitation		1 785	605	1 181	2 375	1 103	1 272
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(204)	(20)	(184)	(197)	(15)	(182)
Produits et charges financières divers		(2)	(2)	-	(1)	(1)	-
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	39.1	1 579	582	997	2 176	1 087	1 090
Variation du besoin en fonds de roulement	39.3	(397)	(122)	(276)	145	83	62
CICE de la période (hors provisions)		(320)	(317)	(3)	(391)	(388)	(3)
Variation du solde des emplois et ressources bancaires	39.4	3 937	-	3 937	804	-	804
Impôts payés		(94)	99	(192)	34	122	(88)
Monétisation CICE		-	298	(298)	201	533	(332)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste		-	408	(408)	-	376	(376)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		137	14	123	128	13	114
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		4 842	962	3 880	3 097	1 827	1 271
Achat d'actifs incorporels et corporels	39.5	(1 493)	(1 162)	(331)	(1 352)	(1 075)	(278)
Achat d'actifs financiers		(81)	(79)	(2)	(123)	(57)	(65)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		335	335	-	298	298	-
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		34	28	6	10	10	-
Incidences des variations de périmètre		(27)	(27)	-	(677)	(677)	-
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		220	220	-	(200)	(200)	-
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(1 010)	(684)	(327)	(2 044)	(1 701)	(343)
Augmentation de capital		9	-	9	30	-	30
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744	-	-	-	-
Dividendes versés		(174)	(173)	(1)	(186)	(173)	(12)
Rachat d'intérêts minoritaires		(26)	(23)	(3)	(21)	(21)	-
Intérêts financiers versés		(156)	(156)	-	(162)	(162)	-
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	39.6	890	890	-	410	260	150
Remboursements des emprunts	39.7	(924)	(924)	-	(747)	(747)	-
Autres flux liés aux opérations de financement	39.8	(67)	(67)	-	(107)	(107)	-
Flux intragroupe		-	(17)	17	-	408	(408)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		297	275	22	(782)	(541)	(241)
Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre	39.9	(3 575)	-	(3 575)	(687)	-	(687)
Incidence des variations des cours des devises		(3)	(3)	-	(1)	(1)	-
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		550	550	-	(416)	(416)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		1 735	1 735	-	2 152	2 152	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		2 286	2 286	-	1 735	1 735	-

Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire des notes annexes

Généralités		287	Note 22	Créances clients et autres créances	338
Note 1	Événements significatifs de l'exercice	287	Note 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	338
Note 2	Principes et méthodes comptables	288	Note 24	Actifs destinés à être cédés	339
Note 3	Impacts de la première application de la norme IFRS 9	304	Note 25	Capitaux propres	339
Note 4	Évolution du périmètre de consolidation	312	Note 26	Provisions pour risques et charges	340
Note 5	Information sectorielle	313	Note 27	Emprunts obligataires et autres dettes financières	342
			Note 28	Dettes nettes du Groupe	347
Notes sur le compte de résultat		318	Note 29	Avantages du personnel	348
Note 6	Chiffre d'affaires	318	Note 30	Passifs financiers des activités bancaires	352
Note 7	Produit net bancaire	319	Note 31	Dettes fournisseurs et autres dettes	353
Note 8	Achats et autres charges externes	320	Informations complémentaires		354
Note 9	Charges de personnel et effectifs	320	Note 32	Information sur les risques hors activités bancaires	354
Note 10	Impôts et taxes	321	Note 33	Information sur les risques liés aux activités bancaires	356
Note 11	Amortissements, provisions et pertes de valeur	321	Note 34	Informations complémentaires sur les instruments financiers	382
Note 12	Autres charges et produits opérationnels	322	Note 35	Transactions avec les parties liées	390
Note 13	Résultat financier	322	Note 36	Entités structurées	391
Note 14	Impôts sur le résultat	323	Note 37	Engagements hors-bilan et passifs éventuels	391
Notes sur le bilan		327	Note 38	Bilan des activités bancaires	394
Note 15	Écarts d'acquisition (goodwill)	327	Note 39	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	395
Note 16	Immobilisations incorporelles	330	Note 40	Honoraires des commissaires aux comptes	398
Note 17	Immobilisations corporelles	331	Note 41	Événements postérieurs à la clôture	398
Note 18	Sociétés mises en équivalence	332	Note 42	Périmètre de consolidation	399
Note 19	Autres actifs financiers	333	Note 43	Autres titres non consolidés hors France	411
Note 20	Actifs financiers des activités bancaires	335			
Note 21	Stocks et encours	337			

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1	Émission de titres subordonnés hybrides	287	1.4	Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat	287
1.2	Première application de la norme IFRS 9	287	1.5	Décision de sanction de l'ACPR	287
1.3	Emprunts obligataires	287	1.6	Variations de périmètre	287

1.1 Émission de titres subordonnés hybrides

Le Groupe La Poste a procédé en avril 2018 à une émission publique de titres hybrides en euros pour un montant de 750 millions d'euros. Les titres émis ont une maturité perpétuelle et une première date de call au 29 janvier 2026. Conformément à la norme IAS 32, ils ont été enregistrés dans les capitaux propres du Groupe (voir tableau de variation des capitaux propres).

Cette opération a pour objectif de renforcer le bilan de La Poste, soutenir sa notation, et aider le Groupe à financer son développement.

1.2 Première application de la norme IFRS 9

La norme IFRS 9, adoptée par l'Union européenne le 22 novembre 2016, est devenue d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018. Les impacts de cette norme à cette date sont détaillés dans la note n° 3 et se traduisent notamment par une diminution des capitaux propres consolidés part du Groupe de 144 millions d'euros.

1.3 Emprunts obligataires

La Poste a procédé le 30 novembre 2018 à une émission obligataire, de type *green bond*, pour un montant de 500 millions d'euros d'une durée de 10 ans au taux de 1,45 %.

1.4 Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

Dans le prolongement des déclarations du président de la République et dans le cadre de la loi n°2018-1213 du 24 décembre 2018 portant mesures d'urgence économique et sociale, le Groupe La Poste a décidé d'octroyer une prime exceptionnelle à ses collaborateurs.

Cette prime exceptionnelle sera de 300 euros pour les postiers ayant une rémunération brute annuelle jusqu'à 1,5 fois le Smic et de 200 euros pour les postiers ayant une rémunération brute annuelle comprise entre 1,5 et 3 fois le Smic. Le versement a été effectué dès le début de l'année 2019, et une charge à payer de 50 millions d'euros a été comptabilisée dans les comptes du Groupe à ce titre.

1.5 Décision de sanction de l'ACPR

La Commission des sanctions de l'ACPR a prononcé à l'encontre de La Banque Postale un blâme et une sanction pécuniaire de 50 millions d'euros à la suite du rapport sur le dispositif Lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme (LCB-FT). Une provision pour risques a été constituée à cet effet (voir note 26).

Jugeant cette sanction particulièrement sévère au regard de la matérialité des faits retenus, La Banque Postale a décidé d'engager un recours contre cette décision devant le Conseil d'État.

1.6 Variations de périmètre

Les principales variations de périmètre de l'exercice sont détaillées en note 4.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1	Référentiel comptable	288	2.12	Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles	293
2.2	Bases d'évaluation et recours à des estimations	289	2.13	Autres actifs financiers	293
2.3	Méthodes de consolidation	289	2.14	Actifs et passifs des activités bancaires	293
2.4	Conversion des états financiers des sociétés étrangères	290	2.15	Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire	301
2.5	Transactions en devises étrangères	290	2.16	Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires	301
2.6	Intégration du secteur La Banque Postale	291	2.17	Stocks et encours	301
2.7	Regroupements d'entreprises	291	2.18	Créances clients	301
2.8	Produits opérationnels	291	2.19	Provisions	301
2.9	Impôts	291	2.20	Avantages du personnel	302
2.10	Immobilisations incorporelles	291	2.21	Actifs détenus en vue d'être cédés	302
2.11	Immobilisations corporelles	292	2.22	Tableau des flux de trésorerie	303

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 2018 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 21 février 2019), 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 2018 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 2018 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2017, à l'exception des éléments décrits au paragraphe 2.1.1 ci-dessous.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2018

IFRS 9

La norme IFRS 9 – Instruments financiers a été adoptée le 22 novembre 2016 par l'Union européenne et devient d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018.

La norme IFRS 9 – Instruments financiers vient remplacer 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 ainsi que le traitement des opérations de couvertures affectées.

Les impacts de la norme concernent essentiellement la branche La Banque Postale. Ils sont très peu significatifs concernant les autres branches du Groupe.

Les principaux changements introduits par cette norme pour l'activité bancaire du Groupe sont décrits en note 3.

IFRS 15

Les impacts sur les comptes du Groupe de la norme IFRS 15 – Revenu des contrats avec des clients, ne sont pas significatifs.

Amendements à IFRS 2 – Classement et évaluation des paiements sur base d'actions

L'application de ce texte n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

Amendements à IAS 40 – Transfert d'immeubles de placement

L'application de ce texte n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

IFRIC 22 – Paiements d'avance sur transactions en devises

L'application de ce texte n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2018

Le Groupe La Poste n'a appliqué aucune norme par anticipation au 31 décembre 2018.

IFRS 16

La norme IFRS 16 « Contrats de location » sera appliquée au 1^{er} janvier 2019, suivant la méthode de transition dite « rétrospective modifiée » et aura pour conséquence :

- la comptabilisation au passif d'une dette de location égale aux loyers résiduels actualisés ;
- la comptabilisation à l'actif d'un droit d'utilisation amorti sur la durée du contrat.

Concernant le droit d'utilisation, le Groupe a choisi d'appliquer, pour la plupart de ses contrats, la disposition de la norme conduisant, lors de la transition au 1^{er} janvier 2019, à déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation comme si la présente norme avait été appliquée depuis la date de prise d'effet du contrat de location en tenant compte des évolutions du contrat connus postérieurement à sa signature.

La différence entre la valeur des dettes de location et la valeur nette des droits d'utilisation à la date de première application sera enregistrée en capitaux propres.

Pour la transition, le groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification prévues par la norme :

- l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur ;
- l'exclusion des contrats d'une durée résiduelle inférieure à douze mois ;
- la possibilité de ne pas capitaliser les coûts directement liés à la conclusion des contrats ;
- la substitution du test de dépréciation par le reclassement des provisions pour contrats onéreux en moins du droit d'utilisation.

Par ailleurs, comme prévu par la norme les contrats qualifiés de location financement selon IAS 17 seront repris à l'identique.

La durée des contrats a été déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister.

Les taux d'actualisation sont déterminés à la date de transition, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque durée.

- Les taux sont déterminés en fonction du taux sans risque pour la devise du contrat, du risque de crédit du Groupe et d'une estimation du risque de crédit complémentaire pour les filiales.
- À la date de transition, le Groupe retient, pour chaque contrat, la durée à sa date de prise d'effet dans un souci de cohérence avec la méthode retenue pour déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation exposée ci-dessus.

Le Groupe a développé et mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et réaliser les calculs requis par la norme. Cet outil est accessible à l'ensemble des entités du Groupe.

L'inventaire des contrats et de leurs caractéristiques a été réalisé en 2017 et 2018. Des travaux de contrôle sont actuellement en cours afin de conforter ces données ainsi que les principales hypothèses retenues.

Le nombre de contrats ainsi répertoriés est proche de 11 000. La plus grande partie des droits d'utilisation porte sur des immeubles d'exploitation ou administratifs.

La dette de location complémentaire générée par la norme IFRS 16 devrait se situer dans une fourchette comprise entre 2,4 et 2,7 milliards d'euros au 1^{er} janvier 2019, à comparer au montant d'engagements de location de 2,7 milliards d'euros (cf. note n° 37.1).

La norme n'autorise pas le retraitement des exercices comparatifs en cas d'application de la méthode de transition rétrospective modifiée. Le Groupe prépare néanmoins des données retraitées 2018 comparables avec les comptes consolidés 2019 pour les besoins de sa communication financière.

L'incidence de l'application d'IFRS 16 sur le résultat d'exploitation et sur le résultat net devrait être peu significative. Le tableau des flux de trésorerie fera apparaître une amélioration significative de l'Excédent brut d'exploitation, compensée principalement par le remboursement de la dette de location et le paiement des intérêts.

IFRIC 23

Le Groupe ne s'attend à aucun impact significatif de l'application de cette interprétation qui sera obligatoire en 2019.

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, 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.

Les principes appliqués sont présentés dans les notes 2.8 – Produits opérationnels et 2.14 – Actifs et passifs des activités bancaires.

2.7 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – Regroupements d'entreprises.

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 2.12.

2.8 Produits opérationnels

2.8.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêt.

2.8.2 Produit net bancaire

Le produit net bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du produit net bancaire est présenté dans la note 7.

2.9 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.

Les effets fiscaux des distributions de dividendes sur instruments financiers classés en capitaux propres sont comptabilisés en résultat.

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 séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période de 1 à 3 ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où ils remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38. Ils sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité (en moyenne sur 3 ans, et jusqu'à 5 ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas ces critères 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
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	de 3 à 5 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, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition s'il en existe un.

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. La norme IFRS 9 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 latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le Groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

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 ;

- 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

2.14.1 Principes généraux de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Comptabilisation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur minorée ou majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition (à l'exception des actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du résultat pour lesquels les coûts de transactions sont comptabilisés en produits ou en charges au moment de la comptabilisation initiale).

En pratique, la juste valeur sera le plus souvent le prix de vente ou de transaction de l'instrument financier.

Date d'enregistrement initiale

Les titres sont inscrits au bilan en date de règlement-livraison tandis que les instruments financiers dérivés sont enregistrés en date de négociation. Les variations de juste valeur entre la date de négociation et la date de règlement-livraison sont enregistrées en résultat.

Les prêts et créances sont enregistrés au bilan en date de décaissement.

Distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres

Un instrument de dette constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des instruments.

Un instrument de capitaux propres est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité, sans obligation contractuelle de remettre des liquidités ou d'échanger des instruments.

2.14.2 Comptabilisation des actifs financiers

Selon IFRS 9, la classification d'un actif financier 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 »).

Modèles de gestion

Un modèle de gestion correspond à la manière dont sont gérés collectivement un groupe d'actifs financiers pour générer des revenus. Son objectif est de traduire au mieux les pratiques de gestion des actifs concernés. Il est identifié au sein du Groupe à partir des faits objectifs qui peuvent être observés comme l'analyse de l'organisation du métier, de ses systèmes d'information, de ses rapports internes, de son mode de suivi des risques, ou encore de ses décisions de gestion passées (historiques de cessions par exemple).

Il convient de distinguer trois types de modèles de gestion :

- un modèle qui consiste à collecter les flux contractuels des actifs (modèle « Collecte ») ;
- un modèle qui consiste à collecter les flux contractuels des actifs et effectuer des cessions (modèle « Collecte et Vente ») ;
- un modèle particulier aux autres actifs financiers, notamment ceux gérés à des fins de transaction.

L'identification d'un modèle de gestion est accompagnée d'une documentation au sein de chaque métier du Groupe.

Un changement de modèle de gestion est par nature très rare. En effet, les changements de modèles de gestion doivent être décidés par la direction des métiers en accord avec la Direction générale au vu des évolutions internes ou externes, significatives au regard de l'activité et observables par les parties externes. Ainsi un changement de modèle de gestion ne peut correspondre qu'à l'arrêt ou au lancement d'une activité significative. Il peut s'agir par exemple d'une cession de ligne de métier gérée auparavant selon le modèle « Collecte » : dans ce cas, l'entité ne commercialise plus ce type d'instruments financiers et reclasse l'ensemble des actifs concernés dans un modèle de gestion de type « Transaction ».

Le reclassement des instruments de dette respectant le test « SPPI » est obligatoire en cas de changement de modèle de gestion et interdit dans tous les autres cas.

Ce reclassement doit être effectué de manière prospective, sans retraiter le bilan ni le compte de résultat des périodes précédentes.

Par ailleurs, le reclassement doit avoir lieu en date d'ouverture du premier exercice commençant après la date effective du changement de modèle de gestion.

Critère du « prêt basique » ou test « SPPI »

L'objectif du critère SPPI est de s'assurer que les flux de trésorerie contractuels générés par l'instrument sont uniquement composés

de flux de remboursement en principal et de versement d'intérêts sur le principal restant dû. En d'autres termes, l'instrument doit être un « prêt basique ».

Le principal est défini comme la juste valeur de l'instrument financier au moment de sa comptabilisation initiale au bilan.

Les intérêts peuvent comprendre plusieurs composantes dont :

- la rémunération perçue au titre du temps qui passe ou « la valeur-temps de l'argent » ;
- la rémunération du risque de crédit encouru sur le montant prêté ;
- la rémunération venant compenser les coûts de la liquidité ou coûts administratifs ; et
- la marge commerciale.

Les actifs financiers respectant le critère du « prêt basique » sont des instruments de dette qui comprennent notamment les crédits classiques, des obligations à taux fixe et à taux variable ainsi que les créances commerciales.

Les actifs financiers ne respectant pas le critère du « prêt basique » incluent notamment les instruments de dette tels que les OPCVM ou les titres structurés.

Les instruments dérivés et les instruments de capitaux propres de type actions ou titres de participation non consolidés ne respectent pas par nature le critère du « prêt basique ».

Selon IFRS 9, les actifs financiers sont classés dans une des quatre catégories suivantes.

2.14.3 Actifs financiers au coût amorti

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 » ou « test SPPI ») sont classés au coût amorti si l'objectif du modèle de gestion consiste à conserver ces actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels.

L'objectif du modèle de gestion « Collecte des flux contractuels » est de détenir les actifs sur une longue durée ou jusqu'à maturité pour en percevoir les flux contractuels. Dans ce modèle de gestion, les cessions ne doivent pas intervenir ou très peu. Certaines cessions sont toutefois autorisées (les cessions réalisées dans le cadre d'une augmentation du risque de crédit, les cessions proches de la maturité de l'instrument, les cessions fréquentes mais peu significatives ainsi que les cessions isolées même si elles sont significatives).

Les actifs financiers au coût amorti sont comptabilisés, après leur comptabilisation initiale, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les flux de trésorerie futurs estimés sur la durée de vie attendue d'un actif financier à la juste valeur initiale de l'actif financier. Il inclut les coûts de transaction et les produits accessoires (frais de dossier,

commissions d'engagement dès lors que le tirage est plus probable qu'improbable ou de participation) ainsi que toutes autres surcotes ou décotes. Il s'agit d'un taux actuariel.

Cette catégorie d'actifs financiers comprend au sein du Groupe l'essentiel des prêts et créances à la clientèle, ainsi que la plupart des titres entrant dans le cadre d'investissement des activités bancaires.

2.14.4 Actifs financiers à la juste valeur par les capitaux propres recyclables

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 » ou « test SPPI ») sont classés à la juste valeur par capitaux propres recyclables si l'objectif du modèle de gestion est de détenir ces actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs.

Ces actifs sont comptabilisés lors de leur inscription initiale au bilan à leur juste valeur et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Cette catégorie d'instruments financiers présente la particularité d'être valorisée au bilan à la juste valeur, mais de présenter en compte de résultat les impacts d'une valorisation au coût amorti. Les variations de juste valeur sont enregistrées en réserves recyclables, ce qui assure l'équilibre entre les deux modes de comptabilisation au bilan et au compte de résultat.

C'est notamment le cas pour la comptabilisation des dépréciations. La valeur au bilan de l'actif reste la juste valeur et ne se trouve pas affectée par le montant de dépréciation calculé. Le compte de résultat est impacté de toute variation à la hausse (charge) ou à la baisse (produit) du montant de dépréciation. La contrepartie de ces mouvements est enregistrée au sein des réserves recyclables.

Lors de la cession de ces titres, les gains ou pertes latents antérieurement constatés en capitaux propres sont recyclés en compte de résultat au sein des « Gains ou pertes nets sur actifs financiers en juste valeur par les capitaux propres recyclables ».

2.14.5 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie des réserves non recyclables

En ce qui concerne les placements dans des instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, la norme IFRS 9 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 latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le Groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

Par ailleurs, en cas de cession, le groupe a choisi de reclasser en réserves au 1^{er} janvier de l'exercice suivant la part de réserves non recyclables correspondant à l'éventuelle plus ou moins-value de cession constatée.

2.14.6 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat

La catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat » est la catégorie par défaut selon IFRS 9.

Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt « basique » (par exemple les OPCVM) ainsi que les instruments de capitaux propres qui ne sont pas classés dans la catégorie Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables.

Cette catégorie englobe par ailleurs les actifs financiers, y compris les dérivés actifs, détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire acquis ou émis avec l'intention de les revendre à brève échéance. Elle comprend notamment au sein du Groupe les crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions à Caffil.

Les variations de juste valeur des actifs financiers classés dans cette rubrique sont enregistrées au compte de résultat.

2.14.7 Dépréciation des actifs financiers

La nouvelle méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 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, et notamment à tous les actifs financiers au coût amorti et en juste valeur par les réserves recyclables. Ce modèle s'applique également aux créances de location, aux engagements de prêts et aux garanties financières.

Ainsi, des dépréciations correspondant aux « pertes de crédit attendues à un an », sont constatées sur les actifs comptabilisés au coût amorti et en juste valeur par les réserves recyclables dès leur entrée au bilan, tant qu'ils ne présentent pas de dégradation significative du risque de crédit. Les « pertes de crédit à un an » correspondent aux pertes totales encourues en cas de défaut, pondérées par la probabilité de défaut à un an. Les encours concernés relèvent du *Bucket 1*.

Les encours pour lesquels une dégradation significative de la qualité de crédit a été identifiée depuis leur date de première comptabilisation font l'objet d'une dépréciation à hauteur des « pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument ». Les « pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument » correspondent aux pertes totales encourues en cas de défaut, pondérées par la probabilité de défaut sur la durée de vie attendue de l'instrument. Ces encours relèvent du *Bucket 2*.

Les actifs financiers se retrouvant en situation de défaut sont déclassés en *Bucket 3* et font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit estimées à terminaison.

Dégradation significative du risque de crédit

La dégradation du risque de crédit est une notion relative, et non absolue. Cette approche relative implique donc de pouvoir suivre l'évolution de la qualité de crédit dans le temps.

Le Groupe s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs (principes décrits au sein de la note 3) afin de détecter les éventuelles dégradations de la qualité de crédit d'une contrepartie.

Méthodologie de provisionnement du *Bucket 1* et du *Bucket 2*

Les pertes de crédit attendues correspondent à la différence entre les flux de trésorerie que l'entité est en droit de recevoir en vertu des dispositions contractuelles, et les flux de trésorerie que l'entité s'attend à recouvrer, actualisés au taux d'intérêt effectif de l'actif financier.

Les flux de trésorerie que l'entité est en droit de recevoir tiennent compte de toutes les modalités contractuelles de l'instrument financier sur sa durée de vie attendue (par exemple les options de remboursement anticipé, de prorogation...), et incluent les flux de trésorerie provenant de l'exercice des garanties contractuelles.

Les pertes de crédit attendues sont estimées selon la probabilité de défaut de la contrepartie. La probabilité de défaut correspond à la probabilité que le débiteur fasse défaut dans un horizon de temps donné.

Dans le cadre du *Bucket 1*, l'horizon de temps est annuel. Dans le cadre du *Bucket 2*, l'horizon de temps est la durée de vie de l'instrument.

Au sein du groupe, la dépréciation sur les crédits est statistique (par catégories homogènes présentant des caractéristiques de risques similaires), avec une possibilité d'ajustement à dire d'expert dans certains cas, en particulier pour les crédits octroyés aux personnes morales.

Par ailleurs, conformément aux dispositions d'IFRS 9, les pertes de crédit attendues sont déterminées selon une méthodologie qui intègre les informations raisonnables et justifiables sur des événements passés, des circonstances actuelles et des prévisions de la conjoncture économique à venir (notion de *Forward looking*).

La composante *forward-looking* est obtenue au travers d'une approche comportant trois scénarios modélisés. La dépréciation finale correspond à la moyenne pondérée par la probabilité d'occurrence de chaque scénario.

Prêts en défaut relevant du *Bucket 3*

La norme IFRS 9 n'impose aucune définition du défaut. Au contraire elle incite à retenir une définition cohérente avec celle retenue par l'entité dans le cadre de sa politique de gestion des risques. Au sein du Groupe, un actif financier identifié individuellement est considéré en défaut lorsqu'il présente un événement de crédit révélateur de difficultés financières.

Le Groupe considère comme une indication objective de passage en défaut :

- l'existence d'un ou plusieurs impayés de plus de trois mois ;
- une demande de plan de surendettement auprès de la Banque de France même sans incident de paiement ;

- l'existence de procédures contentieuses ;
- les créances considérées comme « très risquées » au regard de sa politique de gestion des risques.

Périmètre des crédits immobiliers

Les encours en défaut sont pondérés par le paramètre de la « meilleure estimation de la perte anticipée sur l'exposition en défaut » ajusté pour la comptabilité de certains éléments (notamment suppression des surpondérations prises en compte dans les analyses de suivi des risques comme l'effet d'un ralentissement économique par exemple). Ce paramètre est déterminé en fonction de la durée du défaut et du type de garantie.

En cas de réappréciation de prêts immobiliers dépréciés, les provisions peuvent être reprises intégralement ou partiellement et les créances sorties du *Bucket 3* lorsque la totalité des impayés est régularisée et lorsque les paiements ont repris de manière régulière pour les montants correspondant aux échéances contractuelles depuis au moins deux mois.

Périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales

Sur ce périmètre, le provisionnement spécifique des encours est suivi mensuellement et est ajusté à dire d'expert le cas échéant. 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. La sortie du *Bucket 3* peut être effective, après une période probatoire correspondant à une période sans incident de crédit.

Sur l'ensemble des périmètres, 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.

Par application du principe de contagion, la totalité des encours d'un même titulaire est provisionnée dès lors qu'une créance sur ce titulaire est dépréciée dans le Groupe.

Opérations de restructuration

Les créances restructurées sont des créances pour lesquelles l'entité a modifié les conditions financières d'origine du fait de difficultés financières de l'emprunteur.

Les restructurations sont définies selon deux principaux critères :

- des concessions par l'établissement ;
- des difficultés financières de l'emprunteur.

La décote de taux constatée lors de la restructuration d'une créance est enregistrée en coût du risque et au bilan en diminution de l'encours correspondant. Elle correspond à la différence entre la valeur nominale de la créance avant la restructuration et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des nouveaux flux futurs attendus. La décote est rapportée au compte de résultat dans la marge d'intérêt selon un mode actuariel sur la durée du prêt.

L'éventuel abandon en capital est constaté directement en résultat.

2.14.8 Décomptabilisation d'actifs 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.

Au sein du Groupe, l'essentiel des renégociations de crédit aboutit à une décomptabilisation, les droits contractuels étant substantiellement modifiés.

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.

2.14.9 Dettes financières

Principe général de classement des dettes financières

Tous les passifs financiers sont par défaut classés dans la catégorie au coût amorti.

En date de clôture, ces dettes sont ainsi évaluées selon la méthode du taux d'intérêt effectif et enregistrées au bilan en « Dettes envers les établissements de crédit », en « Dettes envers la clientèle », en « Dettes représentées par un titre » ou en « Dettes subordonnées » sauf si elles ont fait l'objet d'une couverture en juste valeur.

Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle

Les dettes envers les établissements de crédit et dettes envers la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou leur nature : dettes à vue (dépôts à vue, comptes ordinaires) ou à terme (compte d'épargne à régime spécial). Ces dettes comprennent les titres donnés en pension livrée et les valeurs données en pension.

Dettes représentées par un titre

Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par La Banque Postale.

Dettes subordonnées

Les dettes subordonnées comprennent les dettes dont le remboursement, en cas de liquidation du débiteur n'est possible qu'après désintéressement des autres créanciers privilégiés ou chirographaires. Ces dettes sont valorisées selon la méthode du coût amorti sauf si elles font l'objet d'une couverture en juste valeur.

Passifs financiers à la juste valeur par le résultat

Les passifs comptabilisés dans cette catégorie correspondent aux passifs financiers détenus à des fins de transaction, y compris les dérivés passifs, ainsi qu'aux passifs que le Groupe a désignés dès l'origine pour être évalués en juste valeur en contrepartie du compte de résultat en application de l'option offerte par la norme IFRS 9, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- élimination ou réduction significative d'un décalage de traitement comptable. Le Groupe évalue ainsi à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat certaines émissions structurées ;
- groupe de passifs financiers dont la gestion et l'évaluation de la performance se font à la juste valeur ;
- passifs financiers composés comportant un ou plusieurs dérivés incorporés non étroitement liés.

Le traitement comptable des passifs financiers pour lesquels cette option est exercée est le suivant :

- les variations de juste valeur de ces passifs sont comptabilisées en résultat excepté la part relative au risque de crédit propre du Groupe ;
- les variations de juste valeur relatives à la composante risque de crédit propre du Groupe sont comptabilisées en réserves non recyclables. Cette partie ne pourra donc pas être recyclée en résultat en cas de remboursement anticipé de la dette.

Distinction entre dettes et capitaux propres : Titres super subordonnés à durée indéterminée

Les titres subordonnés sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres en fonction notamment de l'analyse de leurs caractéristiques et plus spécifiquement en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.

Au regard des conditions fixées par la norme IAS 32 pour analyser la substance contractuelle de ces instruments, et compte tenu de leurs caractéristiques contractuelles, les titres supersubordonnés à durée indéterminée émis par le Groupe CNP Assurances sont qualifiés d'« Instruments de dettes ».

Les obligations subordonnées convertibles en actions ordinaires émises répondent également aux critères de classement en « Instruments de dettes », même si les coupons sont traités, comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres. L'impôt différé actif lié à la distribution des coupons, représentatif d'une économie d'impôt, est comptabilisé en résultat en application de la modification d'IAS 12 dans le cadre des améliorations annuelles 2015-2017.

Les obligations subordonnées convertibles en actions ordinaires ont été analysées en application d'IAS 32, comme des instruments

hybrides comprenant une composante dette et une composante capitaux propres.

Passifs financiers comportant des dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est la composante d'un passif hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque, dès l'initiation du contrat, ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où le passif hybride est évalué dans son ensemble en juste valeur par le résultat. Cette catégorie de passifs comprend notamment au sein du Groupe les émissions structurées (Indexation Euro Stoxx).

Reclassement de passifs financiers

Le classement d'un passif financier déterminé en date de première comptabilisation est définitif et aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Décomptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

2.14.10 Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Un dérivé est un instrument financier ou un autre contrat qui présente les trois caractéristiques suivantes :

- sa valeur fluctue en fonction d'un taux d'intérêt, du prix d'un instrument financier, du prix de matières premières, d'un cours de change, d'un indice de prix ou de cours, d'une notation de crédit ou d'un indice de crédit, ou d'une autre variable appelée sous-jacent ;
- il requiert un investissement initial net faible ou nul ou plus faible qu'un instrument financier non dérivé pour avoir la même sensibilité à la variation du sous-jacent ;
- il est dénoué à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont classés en deux catégories :

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

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 les principes d'IAS 39 en ce qui concerne la

comptabilité de couverture a été retenue par le Groupe. Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continuent à s'appliquer.

Les dérivés de couverture 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. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les « Instruments dérivés de couverture ». Les autres instruments dérivés sont par défaut classés dans les catégories Actifs ou passifs financiers 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 correspondant 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 rapporté 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.

2.14.11 Compensation d'actifs et passifs financiers

Un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et s'il a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Le droit juridiquement exécutoire doit être irrévocable et doit pouvoir s'exercer en toutes circonstances.

Les opérations de pensions livrées dont les principes de fonctionnement répondent aux deux critères requis par la norme font l'objet d'une compensation au bilan lorsque :

- elles portent sur la même contrepartie ;
- elles ont les mêmes dates d'échéance fixées dès l'origine ;
- elles sont réalisées dans la même devise ;
- elles se dénouent au travers d'un système de règlement/livraison garantissant la livraison des titres contre la réception d'espèces associées ;
- les titres sont déposés chez le même dépositaire.

La compensation concerne essentiellement les opérations de pension réalisées avec la chambre de compensation LCH Clearnet.

2.14.12 Engagements de garantie

Garanties financières

Selon IFRS 9, 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.

Par ailleurs, les garanties financières données (qui ne sont pas comptabilisées à la juste valeur par le résultat) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan. Les mêmes méthodes de *bucketisation* et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces encours. La provision est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

2.14.13 Engagements de financement

Les engagements de financements qui ne sont pas considérés comme des instruments dérivés ne figurent pas au bilan.

Toutefois, de la même manière que les garanties financières données, les engagements de financement (qui ne sont pas considérés comme des dérivés) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan.

2.14.14 Activités d'assurance

Les actifs et passifs financiers des filiales d'assurance intégrées globalement sont évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IFRS 9, et présentés selon l'approche par superposition.

Dans l'attente de la future norme IFRS 17 sur les activités d'assurance, les filiales continuent d'appliquer la norme IFRS 4 aux contrats suivants :

- 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) discrétionnaires.

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 IFRS 9 correspondent aux contrats d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaires : contrat d'épargne en unités de comptes 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 leurs participations potentielles aux pertes en cas de moins-values latentes.

À chaque arrêté, les entreprises d'assurance du Groupe intégrées globalement 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.

Les provisions pour égalisation contractuelles sont constituées pour faire face aux charges exceptionnelles afférentes aux opérations garantissant les risques dus à des éléments naturels, le risque atomique, les risques de responsabilité civile dus à la pollution, les risques spatiaux, les risques liés au transport aérien, et les risques liés aux attentats et au terrorisme.

Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour sinistres à payer. L'évaluation de ces provisions est fondée sur la valeur estimée des dépenses prévisibles nettes d'éventuels recours à recevoir.

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. 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 IFRS 9, 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 IFRS 9.

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'IFRS 9 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 épargne logement (CEL) et les plans épargne logement (PEL) proposés à la clientèle de particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : une phase de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Ils génèrent des engagements de deux ordres pour l'établissement distributeur :

- obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée pour les PEL ouverts avant le 28 février 2011, et à un taux révisable annuellement pour les nouvelles générations ;
- obligation d'octroyer aux clients qui le demandent un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Ces engagements aux conséquences potentiellement défavorables pour le Groupe font l'objet de provisions présentées au passif du bilan (au poste « Provisions »), dont les variations sont enregistrées en produit net bancaire au sein de la marge d'intérêts.

Les provisions sont estimées sur la base de statistiques comportementales des clients, de données de marché pour chaque génération de plan afin de couvrir les charges futures liées aux conditions potentiellement défavorables de ces produits par rapport aux taux d'intérêt offerts à la clientèle des particuliers pour des produits similaires mais non réglementés en termes de rémunération. Elles ne sont relatives qu'aux seuls engagements liés aux comptes et plans d'épargne-logement existant à la date de calcul de la provision.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne-logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans d'épargne-logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés mais non encore échus à la date d'arrêté ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.

Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

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 IMPACTS DE LA PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 9

3.1 Principes	304	3.2 Tableaux de passage vers IFRS 9 au 1 ^{er} janvier 2018	306

3.1 Principes

3.1.1 Application rétrospective d'IFRS 9

L'application d'IFRS 9 est rétrospective selon IAS 8, ce qui implique d'appliquer les principes d'IFRS 9 comme si la norme avait toujours été appliquée. Les impacts de la transition sont comptabilisés en capitaux propres.

Ainsi l'analyse du critère du « prêt basique », ou test SPII, a été effectuée rétrospectivement en date d'entrée au bilan de chaque actif financier. Les modèles de gestion ont quant à eux été analysés au premier janvier 2018 sur la base des faits et circonstances existants à cette date.

De la même manière, l'application rétrospective d'IFRS 9 concernant la dépréciation implique de mesurer la dégradation significative du risque de crédit de chaque actif financier entrant dans le champ d'application depuis sa date de première comptabilisation. Cette analyse a permis le classement de ces actifs financiers en *Bucket 1* ou en *Bucket 2* en date de première application.

3.1.2 Retraitement des informations comparatives

Par ailleurs, IFRS 9 ne requiert pas la publication d'un *pro forma* 2017. Par conséquent, La Banque Postale ne retrace pas les informations comparatives dans ses états financiers.

3.1.3 Maintien des principes d'IAS 39 pour la comptabilité de couverture

La norme IFRS 9 ne couvre que les opérations de microcouverture. Elle 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 la démonstration de l'efficacité d'une relation de couverture.

Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt 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. Dans ce cadre, le Groupe a choisi de maintenir les principes d'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture.

3.1.4 Application de la norme IFRS 9 au secteur d'activité « Assurance » et à CNP Assurances

En novembre 2017, l'Union européenne a adopté l'amendement publié par l'IASB « Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance » proposant deux options afin de neutraliser les effets induits par le décalage d'application entre la norme IFRS 9 et la nouvelle norme IFRS 17 sur les contrats d'assurance qui entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2021.

La première option qui consiste à différer durant trois ans l'application d'IFRS 9 jusqu'au 1^{er} janvier 2021 s'applique aux entités dont les activités sont principalement liées à l'assurance ainsi qu'aux conglomérats financiers sous certaines conditions. L'amendement prévoit par ailleurs une exemption temporaire de l'application de certaines dispositions d'IAS 28, permettant ainsi pour les groupes appliquant IFRS 9 et comptabilisant des filiales selon la méthode de la mise en équivalence d'utiliser les comptes établis par ces filiales pour les besoins d'établissement de leurs états financiers consolidés, sans imposer le recours à la norme IFRS 9 s'il n'est pas requis au niveau de la filiale.

Le groupe CNP Assurances remplissant les critères d'éligibilité pour opter pour le différé d'application de la norme IFRS 9, continue donc d'appliquer la norme IAS 39 pour la comptabilisation de ses instruments financiers jusqu'à l'exercice 2021. Comme autorisé par l'amendement, le Groupe ne réalisera aucun retraitement IFRS 9 sur les comptes établis par cette entité pour la mise en équivalence.

La deuxième option dite par superposition s'applique aux entités d'assurance qui ont choisi d'appliquer IFRS 9 dès le 1^{er} janvier 2018. L'approche par superposition permet le reclassement en capitaux propres recyclables de la volatilité générée dans le compte de résultat par les instruments financiers qui étaient précédemment comptabilisés selon IAS 39 en actifs disponibles à la vente ou au coût amorti et qui en application d'IFRS 9 seront obligatoirement comptabilisés en juste valeur par le résultat. Le Groupe a choisi d'opter pour cette approche pour les actifs financiers détenus dans ses filiales d'assurance intégrées globalement. Ainsi, la volatilité induite par l'adoption d'IFRS 9 sera neutralisée jusqu'à l'application d'IFRS 17 au 1^{er} janvier 2021. Les filiales concernées par l'approche par superposition sont principalement la Banque Postale Prévoyance, la Banque Postale Assurances IARD et la Banque Postale Assurance Santé.

3.1.5 Principaux impacts du passage vers IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018

Impacts du passage vers IFRS 9 en termes de classification

Pour rappel, 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 sera 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 principaux reclassements consécutifs au passage à IFRS 9 concernant les actifs financiers sont les suivants :

- les opérations d'origination de crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions vers Caffil classées en Prêts et créances selon IAS 39 y compris leur effet couverture de juste valeur sont désormais qualifiées d'Actifs financiers détenus à des fins de transaction, et valorisées et classées en Actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- en ce qui concerne les portefeuilles de titres, les parts d'OPCVM qui étaient classées en Actifs disponibles à la vente sous IAS 39 et qualifiées d'instruments de dette ne remplissant pas le critère SPPI sous IFRS 9 sont dorénavant comptabilisées en Actifs financiers à la juste valeur par le résultat ;
- les investissements dans les instruments de capitaux propres classés en Actifs disponibles à la vente sous IAS 39 et correspondant aux titres de participations non consolidés détenus par le Groupe sont désormais classés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables conformément à l'option irrévocable offerte par IFRS 9 ;
- en ce qui concerne les titres classés à la juste valeur sur option sous IAS 39, ceux-ci correspondent à des actifs financiers composites comprenant des dérivés incorporés non étroitement liés. En application d'IFRS 9, ces actifs financiers sont obligatoirement comptabilisés à la juste valeur par résultat, en tant qu'instruments de dette ne remplissant pas le critère SPPI.

Les impacts sur les capitaux propres du passage à IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 liés à la classification s'élèvent à + 8 millions

d'euros (+ 11 millions d'euros avant calcul des impôts différés), et correspondent essentiellement au reclassement en juste valeur par le résultat des prêts aux collectivités locales cessibles à Caffil.

Par ailleurs, l'application de la Recommandation ANC N°2017-02 relative au format des comptes consolidés des établissements bancaires selon les normes IFRS aboutit au reclassement consistant à présenter désormais les placements et les passifs des activités d'assurance sur un poste spécifique du bilan.

Impacts du passage à IFRS 9 en termes de dépréciation

Pour rappel, la nouvelle méthodologie de dépréciation est désormais orientée vers un modèle de dépréciation pour risque de crédit lié à des pertes attendues et non plus seulement avérées.

Ce nouveau modèle de provisionnement 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 qu'aux engagements de financement et aux engagements de garantie.

Ainsi de nouvelles dépréciations, correspondant aux pertes de crédit attendues à un an, sont 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. Ces encours relèvent du *Bucket 1*.

Les encours pour lesquels une dégradation significative de la qualité de crédit a été identifiée depuis leur date de première comptabilisation font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument. Ces encours relèvent du *Bucket 2*.

Les critères d'identification des actifs dépréciés (relevant du *Bucket 3*) sont analogues à ceux prévalant selon IAS 39.

Les impacts sur les capitaux propres du passage à IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 liés au nouveau modèle de dépréciation s'élèvent à - 154 millions d'euros et correspondent pour :

- - 112 millions d'euros aux dépréciations des actifs financiers (- 151 millions d'euros avant calcul des impôts différés) ;
- - 42 millions d'euros aux dépréciations des opérations hors-bilan (- 63 millions d'euros avant calcul des impôts différés).

3.2 Tableaux de passage vers IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018

A) Transition du bilan du 31 décembre 2017 au 1^{er} janvier 2018

Actifs financiers	31/12/17	Reclassements au titre d'IFRS 9 au 1 ^{er} janvier 2018				
		Actifs financiers à la juste valeur par résultat				
(en millions d'euros)	Valeur au bilan selon IAS 39	Banques centrales	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	Instruments de capitaux propres	Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI	Instruments dérivés de couverture
Prêts et créances sur la clientèle	88 048	-	1 659	-	-	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 088	-	-	-	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	8 502	-	7 259	-	35	1 146
• Actifs financiers détenus à des fins de transaction et dérivés de transaction	7 320	-	7 259	-	-	-
• Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option : Instruments de dettes	35	-	-	-	35	-
• Instruments dérivés de couverture	1 146	-	-	-	-	1 146
Actifs disponibles à la vente	17 650	-	-	20	867	-
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	69	-	-	-	-	-
Titres détenus jusqu'à l'échéance	20 734	-	-	-	-	-
Comptes de régularisation et autres actifs financiers courants	3 308	-	-	-	-	-
Banques centrales	3 325	3 325	-	-	-	-
TOTAL	225 723	-	-	-	-	-
Retraitement de la valeur comptable au titre d'IFRS 9	-	-	-	-	(1)	-
Retraitement IFRS 9 sans impact capitaux propres	-	-	-	-	(2)	-
SOLDES COMPTABLES SELON LES CRITÈRES DE VALORISATION D'IFRS 9 - AU 1^{er} JANVIER 2018	-	3 325	8 919	20	900	1 146

Reclassements au titre d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018

Mouvements au titre du 1 ^{er} janvier 2022							
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti		Titres au coût amorti		
Placements d'assurance	Instruments de dettes comptabilisés à la JV par capitaux propres recyclables	Instruments de capitaux propres comptabilisés à la JV par capitaux propres non recyclables	Prêts et créances sur les établissements de crédit	Prêts et créances sur la clientèle	Titres de dettes	Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	Comptes de régularisation
-	63	-	-	84 416	1 910	-	-
-	—	-	83 613	-	475	-	-
61	-	-	-	-	-	-	-
61	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
2 418	14 093	252	-	-	-	-	-
-	—	-	-	-	-	69	-
33	-	-	-	-	20 702	-	-
262	-	-	-	-	-	-	3 046
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
3	3	-	-	-	-	7	-
(8)	-	(2)	-	-	-	-	-
2 768	14 160	251	83 613	84 416	23 086	76	3 046

Passifs financiers

	31/12/17	Reclassements au titre d'IFRS 9 au 1 ^{er} janvier 2018		
		Passifs financiers à la juste valeur par résultat		
(en millions d'euros)	Valeur au bilan selon IAS 39	détenus à des fins de transaction	à la juste valeur par résultat sur option	Instruments dérivés de couverture
Dettes envers les établissements de crédit	14 154	-	-	-
Dettes envers la clientèle	182 556	-	-	-
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	17 875	299	5	236
• Dettes représentées par un titre	14 462	-	-	-
• Passifs financiers à la juste valeur à des fins de transaction	297	297	-	-
• Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	5	-	5	-
• Instruments dérivés de couverture	238	2	-	236
• Autres passifs financiers	2 873	-	-	-
Comptes de régularisation	2 099	-	-	-
Total	216 684	-	-	-
Retraitement de la valeur comptable au titre d'IFRS 9	-	-	-	-
SOLDES COMPTABLES SELON LES CRITÈRES DE VALORISATION D'IFRS 9 AU 1^{er} JANVIER 2018	-	299	5	236

B) Transition entre les dépréciations ou provisions constituées selon IAS 39 et les corrections de valeur pour pertes constituées selon IFRS 9

Au titre de l'application d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018, les modalités de provisionnement ont évolué de manière significative. Le tableau suivant présente l'évolution des dépréciations ou provisions passives comptabilisées au 31 décembre 2017 selon les dispositions d'IAS 39 vers le montant de correction de valeur pour pertes comptabilisé au 1^{er} janvier selon les dispositions d'IFRS 9 :

	31/12/17	Reclassements au titre d'IFRS 9 au 1 ^{er} janvier 2018				
		Actifs financiers à la juste valeur par résultat				
(en millions d'euros)	Valeur au bilan selon IAS 39	Banques centrales	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	Instruments de capitaux propres	Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI	Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option
Banques centrales	-	-	-	-	-	-
Actifs disponibles à la vente	(11)	-	-	-	-	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	-	-	-	-	-	-
Prêts et créances sur la clientèle	(604)	-	-	-	-	-
Titres détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	-	-	-
Total	(615)	-	-	-	-	-
Retraitement des dépréciations au titre d'IFRS 9	-	-	-	-	-	-
• Dont Bucket B1	-	-	-	-	-	-
• Dont Bucket B2	-	-	-	-	-	-
• Dont Bucket B3	-	-	-	-	-	-
SOLDES COMPTABLES SELON LES CRITÈRES DE VALORISATION D'IFRS 9 AU 1^{er} JANVIER 2018	-	-	-	-	-	-

Reclassements au titre d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018

Passifs financiers comptabilisés au coût amorti

envers les établissements de crédit	envers la clientèle	représentées par un titre et autres passifs financiers
14 154	-	-
-	182 556	-
-	-	17 335
-	-	14 462
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	2 873
-	-	2 099
-	-	-
-	-	-
14 154	182 556	19 434

Reclassements au titre d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti				
Placements d'assurance	Instruments de dettes comptabilisés à la JV par capitaux propres recyclables	Instruments de capitaux propres comptabilisés à la JV par capitaux propres non recyclables	Prêts et créances sur les établissements de crédit	Prêts et créances sur la clientèle	Titres de dettes	Opérations de location- financement	Reclassements sans impacts capitaux propres
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	(11)
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	(604)	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	(2)	-	(2)	(143)	(6)	-	11
-	(2)	-	(2)	(44)	(6)	-	-
-	-	-	-	(82)	-	-	-
-	-	-	-	(17)	-	-	11
-	(2)	-	(2)	(748)	(6)	-	-

C) Impact sur les actifs financiers et engagements hors bilan de la norme IFRS 9

Provisions sur les engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2017	Retraitements selon IFRS 9	01/01/2018
	IAS 39		IFRS 9
Engagements de financement	-	63	63
Engagements de garantie	-	-	-
TOTAL	-	63	63

Répartition entre dépréciations collectives et dépréciations individuelles sous IAS 39 :

Ventilation des dépréciations des actifs financiers sous IAS 39

(en millions d'euros)	31/12/2017	
	Dépréciations collectives	Dépréciations individuelles
Actifs disponibles à la vente	-	(11)
Prêts et créances sur la clientèle	(44)	(560)
Titres détenus jusqu'à l'échéance	-	-
TOTAL	(44)	(571)

Répartition des dépréciations par buckets sous IFRS 9 :

Actifs financiers

(en millions d'euros)	01/01/2018		
	Bucket 1	Bucket 2	Bucket 3
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	(2)	-	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	-	-	-
Prêts et créances sur la clientèle	-	-	-
Titres de dettes	(2)	-	-
Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti	(52)	(160)	(544)
Prêts et créances sur les établissements de crédit	(2)	-	-
Prêts et créances sur la clientèle	(44)	(160)	(544)
Titres de dettes	(6)	-	-
TOTAL	(54)	(160)	(544)

Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	01/01/2018		
	Bucket 1	Bucket 2	Bucket 3
Engagements de financement	26	21	15
Engagements de garantie	-	-	-
TOTAL	26	21	15

D) Impact sur les capitaux propres de la première application de la norme IFRS 9

(en millions d'euros)	Sur le total des capitaux propres consolidés	Sur les capitaux propres part du Groupe	Sur les capitaux propres part des minoritaires
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017 - NORME IAS 39	11 534	11 364	169
Incidence sur les réserves consolidées	(119)	(118)	(1)
Reclassement depuis les actifs disponibles à la vente vers les actifs à la juste valeur par capitaux propres	2	2	-
Reclassement depuis les actifs disponibles à la vente vers les actifs à la juste valeur par résultat (y-c annulation de la provision le cas échéant)	81	79	2
Impact approche superposition	(37)	(37)	-
Reclassement coût amorti vers juste valeur par résultat (y-c frais d'acquisition restants à étaler)	7	7	-
Comptabilisation des pertes de crédits attendues (sur actifs financiers, actifs entrant dans le champ d'IAS 17 et IFRS 15, engagements hors bilan)	(216)	(216)	-
Impôts	34	37	(3)
Impôts (impact approche superposition)	9	9	-
Incidence sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(26)	(26)	(1)
Reclassement depuis les actifs disponibles à la vente vers les actifs à la juste valeur par capitaux propres	(2)	(2)	-
Reclassement depuis les actifs disponibles à la vente vers les actifs à la juste valeur par résultat	(81)	(80)	(2)
Impact approche superposition	37	37	-
Reclassement depuis coût amorti vers juste valeur par capitaux propres	4	3	1
Comptabilisation des pertes de crédits attendues sur actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres	2	2	-
Impôts	23	23	-
Impôts (impact approche superposition)	(9)	(9)	-
Total impact sur les capitaux propres lié à la mise en application d'IFRS 9	(146)	(144)	(2)
CAPITAUX PROPRES AU 01/01/2018 - NORME IFRS 9	11 388	11 220	168

NOTE 4 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1	Principales entrées	312	4.3	Compte de résultat à périmètre et change constants	312
4.2	Principales sorties	312			

Le périmètre de consolidation est présenté en note 42.

4.1 Principales entrées

Prise de contrôle d'Asendia

Le Groupe a porté en septembre 2018 sa participation dans le groupe Asendia à 60 %. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} octobre 2018, et représente un goodwill complémentaire de 92 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La revalorisation de la participation précédemment détenue par le Groupe a donné lieu à la comptabilisation d'un produit de 57 millions d'euros inclus dans la valeur du goodwill (voir note 12).

Compte tenu du goodwill précédemment détenu de 30 millions d'euros (comptabilisé en titres mis en équivalence), le goodwill total sur l'UGT Asendia s'élève à 179 millions d'euros au 31 décembre 2018.

4.2 Principales sorties

Néant.

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

(en millions d'euros)	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires et PNB	24 699	24 110	24 338	24 041
Achats et autres charges	(10 144)	(9 212)	(9 884)	(9 166)
Charges de personnel	(12 769)	(12 840)	(12 695)	(12 822)
Impôts et taxes	(257)	(258)	(256)	(258)
Amortissements et provisions	(1 197)	(1 160)	(1 182)	(1 158)
Autres charges et produits opérationnels courants	412	315	415	315
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	162	49	162	48
Charges opérationnelles nettes	(23 793)	(23 106)	(23 440)	(23 041)
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	906	1 004	898	1 000
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(14)	8	(12)	9
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	892	1 012	886	1 009

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	313	5.3	Informations géographiques	317
5.2	Information par secteur opérationnel	313			

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 des charges opérationnelles

Compte tenu de la coexistence au sein de La Poste des acteurs Services-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.

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 secteur opérationnel

Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

2018

(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	11 258	7 303	5 545	533	33	26	1	-	-	24 699
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	318	70	25	183	3 788	810	1 053	-	(6 247)	-
Produits opérationnels	11 577	7 373	5 570	716	3 820	836	1 054	-	(6 247)	24 699
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	493	345	813	1	(134)	230	(216)	(625)	-	906
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	1	-	-	(19)	2	-	-	-	(14)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	495	346	813	1	(153)	232	(216)	(625)	-	892
Résultat financier	-	-	-	-	-	-	-	(186)	-	(186)
Impôt sur le résultat	-	-	-	-	-	-	-	(161)	-	(161)
Quote-part de résultat des autres MEE	-	23	268	1	-	-	-	-	-	291
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	837
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(230)	(240)	(350)	(37)	(34)	(200)	(106)	-	-	(1 197)
Actifs sectoriels	3 653	5 405	244 721	768	205	3 501	9 044	(5 788)	-	261 509

2017

(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	11 113	6 766	5 647	531	38	15	1	-	-	24 110
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	311	50	40	141	3 953	814	758	-	(6 067)	-
Produits opérationnels	11 424	6 816	5 687	672	3 991	828	759	-	(6 067)	24 110
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	577	431	870	(20)	(10)	125	(283)	(687)	-	1 004
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	23	-	-	-	(15)	1	-	-	-	8
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	600	430	870	(20)	(25)	126	(284)	(687)	-	1 012
Résultat financier	-	-	-	-	-	-	-	(168)	-	(168)
Impôt sur le résultat	-	-	-	-	-	-	-	(248)	-	(248)
Quote-part de résultat des autres MEE	-	32	263	(1)	-	2	-	-	-	297
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	893
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(216)	(180)	(347)	(58)	(49)	(194)	(114)	-	-	(1 160)
Actifs sectoriels	3 045	5 348	231 023	664	206	3 385	8 264	(5 274)	-	246 662

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

5.2.2 Bilan par secteurs opérationnels

31/12/2018

(en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
Actifs									
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 284	3 071	1 338	408	122	3 125	490	(12)	9 827
Titres mis en équivalence	4	687	3 260	-	-	32	(1)	-	3 982
Autres actifs non courants	20	78	335	19	3	13	4 985	(4 541)	912
Actifs courants	2 345	1 568	239 788	341	81	332	3 570	(1 235)	246 788
TOTAL	3 653	5 405	244 721	768	205	3 501	9 044	(5 788)	261 509
Investissements*	249	388	333	91	36	307	196	-	1 600
Passifs									
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	12 210	-	12 210
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	509	2 038	3	304	-	973	6 199	(3 797)	6 229
Autres passifs non courants	1 156	262	357	35	719	49	122	-	2 699
Autres passifs courants	2 654	1 391	235 288	326	622	408	1 206	(1 524)	240 371
TOTAL	4 318	3 692	235 649	666	1 340	1 430	19 736	(5 322)	261 509

31/12/2017

(en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
Actifs									
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	985	3 000	1 190	363	127	3 073	476	(12)	9 204
Titres mis en équivalence	81	612	3 376	-	-	30	(1)	-	4 098
Autres actifs non courants	14	125	284	25	3	11	4 445	(4 116)	790
Actifs courants	1 966	1 611	226 173	276	76	270	3 344	(1 146)	232 570
TOTAL	3 045	5 348	231 023	664	206	3 385	8 264	(5 274)	246 662
Investissements*	232	815	343	93	28	327	313	-	2 152
Passifs									
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	11 534	-	11 534
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	316	1 959	3	29	7	1 068	6 218	(3 304)	6 297
Autres passifs non courants	1 253	258	431	40	733	50	95	-	2 859
Autres passifs courants	2 424	1 485	221 079	274	648	323	1 023	(1 283)	225 973
TOTAL	3 993	3 702	221 513	343	1 388	1 441	18 870	(4 587)	246 662

* Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

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.

2018

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 491	5 424	1 239	19 154
Produit net bancaire	5 545	-	-	5 545
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 036	5 424	1 239	24 699
Actifs sectoriels	256 807	4 205	497	261 509
Investissements ^(a)	1 316	259	25	1 600

2017

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 579	5 059	826	18 463
Produit net bancaire	5 647	-	-	5 647
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 226	5 059	826	24 110
Actifs sectoriels	243 738	2 564	360	246 662
Investissements ^(a)	1 923	226	3	2 152

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

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)	2018	2017
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	11 258	11 113
Correspondance et autres produits et services La Poste	6 262	6 480
Courrier publicitaire	1 031	1 090
Presse ^(a)	486	514
Produits et services des filiales (courrier national)	631	566
Courrier international	935	739
Colis	1 782	1 724
Vente de marchandises en e-commerce ^(b)	132	-
Chiffre d'affaires GeoPost	7 303	6 766
• Zone Étranger	5 652	5 278
• Zone France	1 651	1 488
Chiffre d'affaires Numérique	533	531
Chiffre d'affaires Réseau La Poste ^(c)	33	38
Chiffre d'affaires Immobilier & Supports ^(d)	27	15
TOTAL	19 154	18 463

(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) L'activité de e-commerce est réalisée par Asendia. Voir note 4.1.

(c) 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.

(d) 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)	2018	2017
Intérêts et produits assimilés	4 068	4 486
Opérations avec les établissements de crédit	1 186	1 404
Opérations avec la clientèle	1 800	1 904
Opérations de location-financement	36	-
Opérations sur titres au coût amorti, actifs évalués à la juste valeur par OCI, titres de dettes et opé. de couverture	1 046	1 179
Intérêts et charges assimilées	(1 840)	(1 781)
Opérations avec les établissements de crédit	(100)	(72)
Opérations avec la clientèle	(1 367)	(1 364)
Dettes représentées par un titre et opérations de couverture ^(a)	(373)	(344)
Produits de commissions	2 672	2 716
Charges de commissions	(222)	(276)
Gains ou pertes nets	367	270
Instruments financiers à la juste valeur par le résultat	25	(8)
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres ^(a)	342	-
Actifs disponibles à la vente ^(a)	-	278
Produits nets des sociétés d'assurance	417	293
Impact de l'approche par superposition (effet brut) ^(a)	15	-
Produits et charges des autres activités	67	(62)
TOTAL	5 545	5 647

(a) Ces lignes de PNB ont été modifiées à la suite de la mise en application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018.

NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES EXTERNES

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Services extérieurs et sous-traitance générale	2 311	1 947
Achats	642	562
Sous-traitance transport	4 737	4 470
Prestations du courrier international	260	200
Locations	942	899
Entretiens et réparations	492	456
Frais de télécommunications	172	159
Déplacements, missions	192	181
Autres charges	394	338
TOTAL	10 144	9 212

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2018	2017
Salaires, traitements, primes et indemnités	9 390	9 098
Cotisations retraites	1 008	1 113
Autres charges sociales	1 878	1 820
Prestations d'actions sociales	213	210
Produit CICE	(320)	(391)
Variation des provisions postérieures à l'emploi	17	19
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	(20)	(158)
Variation des autres provisions sur le personnel	(164)	352
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	767	779
TOTAL	12 769	12 840
Effectif moyen (en équivalent agent/année)	251 219	253 219

La ligne « Cotisations retraites » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. Cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi au titre du dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste.

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)	2018	2017
Impôts locaux	135	143
Autres impôts et taxes	122	115
TOTAL	257	258

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 2018 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 95 % sur la valeur ajoutée servant de base au calcul de la CVAE (article 1635 sexies du Code général des impôts et Décret n° 2018-1261 du 26 décembre 2018).

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)	2018	2017
Amortissements nets	1 011	985
Immobilisations incorporelles ^(a)	319	300
Immobilisations corporelles ^(a)	692	685
Provisions et Pertes de valeur nettes	53	(17)
Écarts d'acquisition ^(b)	67	7
Autres immobilisations ^(a)	(2)	2
Stocks ^(c)	(1)	-
Créances ^(c)	(2)	(14)
Pertes sur créances irrécouvrables	24	30
Provisions pour risques et charges ^(d)	(32)	(43)
Coût du risque des activités bancaires	133	192
Coût du risque bancaire – autres dépréciations et risques	4	94
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	129	98
TOTAL	1 197	1 160

(a) Une description des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16 et 17.

(b) Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 15.2.

(c) Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans les notes 21 et 22.

(d) 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)	2018	2017
Production immobilisée	331	280
Redevances	(46)	(33)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle ^(a)	57	(5)
Autres produits et charges opérationnels courants	70	73
TOTAL	412	315

(a) En 2018, 57 millions d'euros liés à la prise de contrôle d'Asendia (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	322	13.2 Autres éléments financiers	322

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges d'intérêts sur opérations de financement ^(a)	(163)	(165)
Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette ^(b)	(3)	5
Produits de trésorerie ^(c)	6	6
TOTAL	(160)	(154)

(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, comptabilisé en « Autres éléments du résultat global ».

(c) Y compris variation de juste valeur d'actifs de trésorerie ou d'actifs financiers.

13.2 Autres éléments financiers

(en millions d'euros)	2018	2017
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(21)	(15)
Gains nets de change	(1)	(6)
Autres produits et charges financiers	(4)	6
TOTAL	(26)	(14)

NOTE 14 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

14.1	Charge d'impôt comptabilisée en résultat	323	14.4	Impôts différés comptabilisés au bilan	325
14.2	Impôt sur les autres éléments du résultat global	323	14.5	Ventilation des impôts différés par nature	325
14.3	Preuve d'impôt	324	14.6	Actifs d'impôts différés non constatés	326

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)

	2018	2017
(Charge) d'impôt courant	(131)	(232)
(Charge)/produit d'impôt différé	(30)	(17)
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	(161)	(248)

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)

	2018	2017
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	(566)	(131)
Effet d'impôt	194	60
MONTANT NET D'IMPÔT	(372)	(71)
Écart de conversion		
Montant avant impôt	(66)	(84)
Effet d'impôt	-	-
MONTANT NET D'IMPÔT	(66)	(84)

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net part du Groupe	798	851
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(277)	(305)
Impôt sur le résultat	161	248
Part revenant aux minoritaires	39	41
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	720	835
Taux d'IS	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique ^(a)	(248)	(288)
Taxes exceptionnelle et additionnelle sur les grandes entreprises	-	(36)
Contribution sur revenus distribués ^(b)	-	35
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(17)	(15)
Création (limitation) des impôts différés actifs	26	(94)
Différentiel de taux des filiales étrangères	44	41
Incidence de la baisse du taux d'IS à partir de 2019 ^(c)	(32)	(26)
Avoirs fiscaux, crédits d'impôts & abattements impôts étrangers	14	14
Amendes	(10)	15
Contribution au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution	(16)	(12)
Réévaluation de participations suite à prise de contrôle	20	-
Pertes de valeur	(23)	(3)
CICE	97	117
Autres différences permanentes	(15)	5
Retraitements de l'impôt	87	43
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(161)	(248)

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 %.

(b) Inclut en 2017 le remboursement de la contribution exceptionnelle sur les dividendes de 3 %, invalidée par le Conseil constitutionnel en octobre 2017.

(c) La Loi de finances 2018, votée en décembre 2017, prévoit la baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France pour atteindre 25,83 % à compter de 2022.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2016	239	277	(39)
Impact résultat	(82)	(66)	(16)
Reclassement	(16)	(16)	-
Impact capitaux propres	48	(16)	63
Variation de périmètre	4	8	(4)
31/12/2017	192	188	4
Impact de la première application de la norme IFRS 9	12	(52)	65
Impact résultat	(45)	(15)	(30)
Reclassement	74	74	-
Impact capitaux propres	179	(7)	186
Variation de périmètre	1	-	-
31/12/2018	412	188	225

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)	31/12/2018	31/12/2017
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	414	454
Autres provisions non déductibles	62	34
Autres différences temporaires	102	114
Instruments financiers	6	5
Déficits fiscaux	136	15
Compensation actif/passif ^(a)	(308)	(430)
TOTAL ACTIF	412	192
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	108	114
Réévaluation des apports à Poste Immo	41	50
Instruments financiers	102	224
Écarts d'acquisition déductibles	164	161
Autres décalages d'impôt	81	69
Compensation actif/passif ^(a)	(308)	(430)
TOTAL PASSIF	188	188

(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

	31/12/2018			
(en millions d'euros)	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	Total
Provision épargne logement	238	-	-	238
Avantages du personnel	1 235	11	57	1 303
Autres différences temporaires	370	43	32	445
Déficits ordinaires	-	261	145	406
TOTAL	1 843	315	234	2 392

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 2 456 millions d'euros au 31 décembre 2017.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 15 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL)

15.1	Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition	327	15.3	Pertes de valeur	328
15.2	Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition	328			

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

UGT

(en millions d'euros)	Secteur	31/12/2018	31/12/2017
DPD Europe continentale	GeoPost	517	517
DPD France	GeoPost	334	334
GeoPost Espagne	GeoPost	318	313
Numérique	Numérique	216	195
Asendia ^(a)	Services-Courrier-Colis	179	-
DPD Russie	GeoPost	127	206
DPD Pologne	GeoPost	126	130
GeoPost UK	GeoPost	121	122
Asten Santé	Services-Courrier-Colis	98	97
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
Mediapost	Services-Courrier-Colis	65	64
Tigers	GeoPost	48	49
Chronopost	GeoPost	44	38
JadLog	GeoPost	32	34
Diadom Care	Services-Courrier-Colis	31	-
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	22	22
WnDirect	GeoPost	22	22
Stuart	GeoPost	13	13
Resto In	GeoPost	-	10
DPD Laser Finance	GeoPost	10	12
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	25	25
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	8	8
TOTAL		2 478	2 332
Services-Courrier-Colis		381	168
GeoPost		1 738	1 824
La Banque Postale		143	143
Numérique		216	195

(a) Prise de contrôle d'Asendia qui représente désormais un écart d'acquisition total de 179 millions d'euros (voir note 4.1 et note 15.2 (a)).

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2018	2017
Solde en début de période	2 332	2 119
Dont :		
• Valeur brute	2 556	2 337
• Dépréciation	(225)	(218)
Acquisitions ^(a)	247	254
Écarts de conversion ^(b)	(33)	(24)
Pertes de valeur ^(c)	(67)	(7)
Autres	-	(10)
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	2 478	2 332
Dont :		
• Valeur brute	2 762	2 556
• Dépréciation	(284)	(225)

(a) Dont principalement en 2018, Asendia pour 179 millions d'euros (30 millions d'euros classés dans les titres mis en équivalence en 2017, 92 millions d'euros provenant de l'acquisition complémentaire de titres réalisée en 2018, 57 millions d'euros provenant de la réévaluation de la participation précédemment détenue), Diadom Care pour 31 millions d'euros, Eukles pour 11 millions d'euros, Voxaly pour 9 millions d'euros, Alp SAS pour 6 millions d'euros et des franchises SEUR en Espagne pour 5 millions d'euros.

Dont en 2017, Asten Santé pour 97 millions d'euros, SPSR Express pour 67 millions d'euros, Jadlog pour 39 millions d'euros, Ametix Group pour 15 millions d'euros, Stuart pour 13 millions d'euros, et des franchises SEUR en Espagne et au Portugal pour 11 millions d'euros.

(b) Dont en 2018 DPD Russie pour - 14 millions d'euros, SPSR Express Russie pour - 8 millions et DPD Polska pour - 4 millions d'euros.

Dont en 2017 DPD Russie pour - 17 millions d'euros, GeoPost UK pour - 4 millions d'euros, Jadlog pour - 5 millions d'euros, DPD Pologne pour + 7 millions d'euros.

(c) En 2018, dépréciation des écarts d'acquisition de DPD Russie pour 57 millions d'euros et de Resto in pour 10 millions d'euros. En 2017, dépréciation du goodwill de Resto In pour 7 millions d'euros.

15.3 Pertes de valeur

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie comme présenté en note 15.1.

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.

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.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

2018

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	6,0 %	-	2 %	5
GeoPost	7 % à 8,3 %	7,4 % à 21,3 %	2 %	5
La Banque Postale	8,5 %	-	2 %	5
Numérique	6,7 %	-	2 %	5

2017

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	7,2 %	8,1 %	2 %	5
GeoPost	7,3 % à 8,2 %	7,9 % à 16 %	2 %	5
La Banque Postale	8,7 % à 9 %	-	1 %	5
Numérique	6,8 %	-	2 %	5

Les tests réalisés en 2018 ont conduit à déprécier le goodwill de DPD Russie pour 57 millions d'euros et celui de Resto in pour 10 millions d'euros.

En 2017, le goodwill de la société Resto in avait été déprécié pour 7 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 2018.

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 2018.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEURS BRUTES				
Solde au 31/12/2016	1 760	295	1 082	3 137
Acquisitions	78	309	76	463
Cessions	(38)	(9)	(37)	(84)
Variations de périmètre	14	1	48	63
Transferts	92	(225)	138	5
Écarts de conversion	(1)	-	(1)	(1)
Solde au 31/12/2017	1 905	371	1 306	3 583
Acquisitions	81	357	74	513
Cessions	(47)	(4)	(6)	(58)
Variations de périmètre	29	4	47	80
Transferts	144	(238)	106	11
Écart de conversion	(1)	-	-	(1)
SOLDE AU 31/12/2018	2 111	489	1 528	4 127
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2016	(1 387)	-	(833)	(2 221)
Amortissements de la période	(188)	-	(112)	(300)
Pertes de valeur	(1)	-	(8)	(8)
Reprises sur cessions	37	-	36	73
Variations de périmètre	(11)	-	(14)	(25)
Écarts de conversion	-	-	-	1
Solde au 31/12/2017	(1 550)	-	(931)	(2 481)
Amortissements de la période	(186)	-	(133)	(319)
Pertes de valeur	(1)	-	6	5
Reprise de perte de valeur	-	-	1	2
Reprises sur cessions	46	-	6	51
Variations de périmètre	(14)	-	(13)	(26)
Transfert	(1)	-	-	-
Écart de conversion	1	-	-	-1
SOLDE AU 31/12/2018	(1 705)	-	(1 062)	(2 768)
VALEURS NETTES				
Au 31/12/2017	355	371	375	1 102
AU 31/12/2018	405	489	465	1 359

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 31/12/2016	5 064	2 649	882	3 164	333	12 093
Acquisitions	39	112	130	161	462	903
Cessions	(113)	(70)	(102)	(192)	(2)	(479)
Variations de périmètre	17	102	25	12		157
Transferts	156	61	1	76	(351)	(57)
Écarts de conversion	(6)	(2)	(3)	(4)	-	(15)
Solde au 31/12/2017	5 158	2 853	932	3 218	442	12 603
Acquisitions	20	125	150	161	551	1 008
Cessions	(80)	(60)	(149)	(110)	(2)	(400)
Variations de périmètre	12	12	1	9	-	35
Transferts	295	61	2	81	(454)	(15)
Écarts de conversion	(2)	(2)	(5)	(3)	(1)	(13)
SOLDE AU 31/12/2018	5 402	2 990	932	3 357	537	13 217
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 31/12/2016	(1 643)	(2 086)	(392)	(2 310)	-	(6 431)
Amortissements de la période	(170)	(171)	(107)	(237)	-	(685)
Pertes de valeur	(16)	(2)	(7)	-	-	(25)
Reprises de pertes de valeur	30	1	-	-	-	31
Reprises sur cessions	39	69	77	183	-	369
Variations de périmètre	(6)	(70)	(18)	(9)	-	(103)
Transferts	6	3	-	(4)	-	6
Écarts de conversion	2	2	2	2	-	8
Solde au 31/12/2017	(1 758)	(2 255)	(445)	(2 374)	-	(6 831)
Amortissements de la période	(170)	(174)	(110)	(238)	-	(692)
Pertes de valeur	(12)	-	(8)	-	-	(20)
Reprises de pertes de valeur	14	2	-	-	-	15
Reprises sur cessions	30	57	121	103	-	311
Variations de périmètre	(5)	(11)	(1)	(7)	-	(23)
Transferts	4	-	-	2	-	6
Écarts de conversion	1	1	3	2	-	6
SOLDE AU 31/12/2018	(1 897)	(2 380)	(439)	(2 513)	-	(7 228)
VALEURS NETTES						
au 31/12/2017	3 400	598	488	843	442	5 771
AU 31/12/2018	3 505	610	493	844	537	5 989
Dont location-financement						
Au 31/12/2017	105	17	1	8	-	131
Au 31/12/2018	98	8	1	8	-	115

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

332

18.2 Informations sur CNP Assurances

333

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	BRT ^(b)	Pôle immobilier	Yurtici Kargo	AEW Europe	ASENDIA ^(c)	NINJA Logistics	Autres	Total	Entreprises à situation nette négative ^(a)	
										La Poste Mobile	Total
Nature du contrôle	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprises associées ou contrôles conjoints	Entreprise associée	Entreprise associée	Contrôle conjoint	Entreprise associée			Contrôle conjoint	
Solde au 31/12/2016	3 169	-	28	23	51	56	-	99	3 426	(46)	(46)
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	257	31	3	1	7	23	-	(1)	320	(15)	(15)
Distributions de dividendes	(111)	(4)	(4)	(1)	(4)	(1)	-	(3)	(128)	-	-
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	56	-	-	-	-	-	-	1	57	-	-
Variations de périmètre	-	476	-	-	-	(4)	-	4	476	-	-
Augmentations de capital	-	-	4	-	-	-	-	1	5	20	20
Autres variations	(3)	-	(2)	-	-	2	-	-	(3)	-	-
Écarts de conversion	(46)	-	-	(4)	-	-	-	(6)	(56)	-	-
Solde au 31/12/2017	3 322	503	30	19	54	76	-	94	4 098	(40)	(40)
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	263	32	3	2	5	3	(14)	2	295	(19)	(19)
Distributions de dividendes	(116)	(8)	(2)	(1)	(7)	-	-	(2)	(137)	-	-
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers	(219)	-	-	-	-	-	-	-	(219)	-	-
Variations de périmètre	(4)	-	-	-	-	(78)	64	1	(17)	-	-
Augmentations de capital	-	-	3	-	-	-	-	3	7	20	20
Autres variations	(3)	-	(1)	-	-	(1)	-	-	(5)	6	6
Écarts de conversion	(37)	-	-	(4)	-	-	1	(1)	(40)	-	-
SOLDE AU 31/12/2018	3 207	526	32	15	53	-	52	98	3 982	(32)	(32)

(a) Comptabilisé en « Autres provisions pour risques et charges » (voir note 26.2).

(b) La valeur mise en équivalence contient un goodwill de 513 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(c) Voir note 4.1.

18.2 Informations sur CNP Assurances

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Pourcentage d'intérêt*	20,15 %	20,15 %
Juste valeur de la participation détenue (par référence au cours de bourse)	2 562	2 665

* 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)	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres part du Groupe	17 781	18 258
Retraitements (titres super-subordonnés de CNP Assurances)	(1 886)	(1 790)
Capitaux propres au % d'intérêt du Groupe La Poste	3 203	3 318
Écart d'acquisition net	4	4
VALEUR DE MISE EN ÉQUIVALENCE - BILAN GROUPE LA POSTE ^(a)	3 207	3 322

(a) 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 2018, 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)	31/12/2018		31/12/2017	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés	-	340	-	372
Provisions sur titres de participations non consolidés	-	(37)	-	(33)
Dépôts et cautionnements versés	10	25	7	22
Provisions sur dépôts et cautionnements versés	(1)	-	-	-
Instruments financiers dérivés	14	113	38	127
Prêts sociaux	3	59	4	61
Provisions sur prêts sociaux	-	(23)	-	(25)
Actifs financiers de placement de la trésorerie	450	-	620	50
Autres actifs financiers	56	49	44	51
Provisions sur autres actifs financiers	-	(26)	-	(25)
TOTAL	532	500	712	599

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017
	Pourcentage de détention	Valeur brute	Valeur nette	Valeur nette
Crédit Logement	6 %	102	102	98
XAnge Capital 2	36 %	12	12	12
XAnge Digital 3	33 %	20	20	20
KissKissBankBank (LBP)	100 %	24	24	40
Mandarine Gestion (LBP)	12 %	16	16	14
Domiserve (LBP)	100 %	27	27	15
LBP IC (LBP)	100 %	15	15	-
Autres – entités françaises	-	56	49	59
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 43)*	-	68	37	79
TOTAL	-	340	303	338

* Dont au 31 décembre 2018 sociétés acquises de SEUR GeoPost pour 22 millions d'euros et de GeoPost Espagne pour 8 millions d'euros. Et au 31 décembre 2017, Ninja Logistics. pour 64 millions d'euros, société singapourienne acquise fin décembre 2017, et consolidée par mise en équivalence en 2018.

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.

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 27.5.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie, dont l'échéance à l'origine est supérieure à 3 mois :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Titres obligataires	-	50
Comptes à terme débloqués à plus de 3 mois	400	400
OPCVM	50	80
Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois)	-	140
TOTAL	450	670

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	335	20.3 Portefeuille de titres	336
20.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit	336	20.4 Autres actifs financiers bancaires	337
		20.5 Comptes de régularisation bancaires	337

20.1 Prêts et créances sur la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	670	713
Autres concours à la clientèle	126	57
Affacturage	4 446	2 335
Provisions	(115)	(132)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	5 127	2 972
Prêts à terme	-	220
Crédits de trésorerie	8 289	5 063
Crédits à l'habitat	70 606	59 813
Crédits aux personnes morales	-	10 445
Crédits au secteur public local	-	5 776
Crédits à l'équipement	3 639	-
Crédits à la clientèle financière	394	-
Autres crédits	5 683	-
Titres reçus en pension livrée	15	1
Provisions	(616)	(451)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	88 010	80 868
Opérations de location-financement	2 533	2 234
Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle	-	1 974
TOTAL	95 671	88 048

Une 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 33.2.5.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes ordinaires débiteurs	254	311
Comptes et prêts au jour le jour	15 513	10 007
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	15 767	10 318
Comptes et prêts à terme	70 827	72 897
Titres reçus en pension livrée	665	225
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	71 492	73 123
Prêts subordonnés et participatifs	93	172
Titres assimilés aux prêts et créances sur établissements de crédit	-	475
TOTAL	87 352	84 088

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 33.2.5.

20.3 Portefeuille de titres

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Effets publics et valeurs assimilées	20 298	18 407
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 284	2 327
Titres au coût amorti	23 582	20 734
Effets publics et valeurs assimilées	5 051	6 781
Obligations et autres titres à revenu fixe	10 657	9 542
Actions et autres titres à revenu variable	80	1 326
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	15 788	17 650
Effets publics et valeurs assimilées	1 842	950
Obligations et autres titres à revenu fixe	5 538	6 058
OPCVM	1 060	61
Instruments de dettes	8 441	7 070
Instruments de capitaux propres	148	-
Prêts et avances	1 571	-
Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat	-	35
Instruments dérivés de taux d'intérêts	1 424	1 366
Instruments dérivés de cours de change/crédit	16	30
Dérivés/Juste valeur positive	1 440	1 396
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 600	8 501
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	82	69
TOTAL	51 052	46 953

Les principes généraux de comptabilisation des titres et dérivés des activités bancaires sont exposés en note 2.14.

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 33.2.5.

20.4 Autres actifs financiers bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dépôts et cautionnements versés	792	725
Autres débiteurs divers ^(a)	448	437
Produits à recevoir	368	331
TOTAL	1 608	1 493

(a) Les autres débiteurs divers portent pour l'essentiel sur des opérations en cours avec la clientèle.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Charges constatées d'avance	48	40
Comptes d'encaissement	16	47
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	1	2
Autres actifs d'assurance	601	529
Autres comptes de régularisation actif	848	1 197
TOTAL	1 513	1 815

Comptes de régularisation – Passif

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	7	8
Autres comptes de régularisation passif	2 353	2 090
TOTAL	2 360	2 099

NOTE 21 STOCKS ET ENCOURS

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	122	(2)	120	109
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	13	(1)	12	11
TOTAL	134	(2)	132	121

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)	31/12/2018	31/12/2017
Avances et acomptes versés	147	123
Créances clients et comptes rattachés	2 402	2 300
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	(105)	(96)
Créances sur opérations du courrier international	770	664
Créances de CICE	337	410
Autres créances	624	555
Provisions sur autres créances	(20)	(27)
TOTAL	4 156	3 930

Les créances du courrier international (770 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 674 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	338	23.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires	338

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)	31/12/2018	31/12/2017
Équivalents de trésorerie	1 637	1 301
Disponibilités	645	430
Caisse	4	4
TOTAL	2 286	1 735

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme débloqués à tout moment ou à moins de trois mois pour 1 074 millions d'euros (883 millions d'euros au 31 décembre 2017) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 530 millions d'euros (351 millions d'euros au 31 décembre 2017).

23.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	944	901
Banques centrales	1 062	2 424
TOTAL	2 007	3 325

NOTE 24 ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 sont des immeubles sous compromis de vente.

NOTE 25 CAPITAUX PROPRES

25.1 Capital social	339	25.3 Intérêts minoritaires	339
25.2 Dette hybride	339		

25.1 Capital social

Au 31 décembre 2018, 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 73,7 % par l'État et à 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 Dette hybride

Émission de titres subordonnés hybrides d'avril 2018

Le Groupe La Poste a procédé en avril 2018 à une émission publique de titres hybrides en euros pour un montant de 750 millions d'euros. Les titres émis ont une maturité perpétuelle et une première date de call au 29 janvier 2026. Conformément à la norme IAS 32, ils sont enregistrés dans les capitaux propres du Groupe.

25.3 Intérêts minoritaires

Au 31 décembre 2018, les intérêts minoritaires ne sont ni individuellement, ni collectivement, significatifs dans le Groupe.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 196 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 26 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

26.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	340	26.2 Autres provisions pour risques et charges	341

26.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance

Au 31 décembre 2018, 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 31/12/2016	362	2 231	2 593
Dotations de la période	-	182	182
Reprises de la période	(68)	(45)	(114)
Autres mouvements	-	7	7
Solde au 31/12/2017	294	2 376	2 669
Dotations de la période	-	191	191
Reprises de la période	(42)	(52)	(93)
Autres mouvements	-	(35)	(35)
SOLDE AU 31/12/2018	252	2 479	2 732

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 42 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 2018	Provision 2017	Mouvements nets 2017/2018
Ancienneté					
Plus de 10 ans	6 789	-	68	68	-
De 4 à 10 ans	16 025	-	126	104	22
Moins de 4 ans	4 641	-	38	95	(56)
Total PEL	27 454	24	232	267	(35)
Total CEL	4 348	165	20	27	(6)
TOTAL	31 803	190	252	294	(42)

26.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2018, 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	161	16	152	328
Provisions courantes	84	161	322	567
Solde au 31/12/2016	245	177	473	895
Dotations de la période	38	57	82	177
Reprises pour utilisation	(28)	(43)	(56)	(126)
Reprises de provisions devenues sans objet	(165)	(53)	(58)	(277)
Autres mouvements	-	(7)	4	(3)
Provisions non courantes	43	19	145	207
Provisions courantes	47	112	300	459
Solde au 31/12/2017	90	131	446	667
Première application d'IFRS 9 ^(a)	-	-	63	63
Dotations de la période	24	57	74	155
Reprises pour utilisation	(21)	(13)	(110)	(145)
Reprises de provisions devenues sans objet	(25)	(63)	(31)	(118)
Autres mouvements	2	4	(13)	(7)
Provisions non courantes	18	3	104	124
Provisions courantes	52	114	325	491
SOLDE AU 31/12/2018	70	117	428	615

(a) L'incidence de la première application d'IFRS 9 correspond à la provision pour engagement sur financement (voir note 3.C).

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 et comprennent notamment une provision de 50 millions d'euros au titre de la sanction pécuniaire infligée par l'ACPR à La Banque Postale (voir note 1.5).

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2018 :

- une provision de 136 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 32 millions d'euros contre un montant de 40 millions d'euros au 31 décembre 2017 (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	342	27.5	Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale	346
27.2	Échéancier des dettes financières	343	27.6	Autres dettes financières	346
27.3	Variation des dettes financières	344			
27.4	Emprunts obligataires et dette subordonnée	345			

27.1 Détail des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2018		31/12/2017	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	1 136	3 839	380	4 129
Emprunts obligataires	800	3 661	-	3 960
Location-financement	11	91	9	105
Bons La Poste	54	-	56	-
Billets de trésorerie	150	-	150	-
Concours bancaires courants	22	-	41	-
Dépôts et cautionnements reçus	70	26	99	25
Autres dettes au coût amorti	29	62	25	39
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	-	683	504	705
Emprunts couverts	-	435	-	415
Dette subordonnée	-	435	-	415
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	9	46	4	63
Intérêts courus non échus sur emprunts	79	-	96	-
Total dettes financières à moyen et long terme (non courant)	-	5 004	-	5 313
Total dettes financières à court terme (courant)	1 225	-	984	-
TOTAL COURANT ET NON COURANT	6 229		6 297	

27.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires	800	-	1 421	1 797	2 240	2 163	4 460	3 960
Location-financement	11	9	91	25	-	80	101	114
Bons La Poste	54	56	-	-	-	-	54	56
Billets de trésorerie	150	150	-	-	-	-	150	150
Concours bancaires courants	22	41	-	-	-	-	22	41
Dépôts et cautionnements reçus	70	99	23	23	2	2	95	125
Autres emprunts au coût amorti	29	25	62	39	-	-	91	63
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	-	504	683	-	-	705	683	1 209
Emprunts couverts								
Dettes subordonnées	-	-	-	-	435	415	435	415
Instruments financiers dérivés passifs	9	4	46	-	-	63	56	68
Intérêts courus non échus	79	96	-	-	-	-	79	96
TOTAL	1 225	984	2 326	1 884	2 677	3 429	6 229	6 297

27.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2018 et 2017, en distinguant les variations ayant une incidence sur la trésorerie de celles sans incidence sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires et autres dettes financières	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie)	Primes et frais d'émission, soultte sur couverture	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	TFT GROUPE
Solde au 31/12/2016	6 900	(243)	-	-	2 980	-
Flux ayant une incidence sur la trésorerie						
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	260	-	-	260	150	410
Remboursements des emprunts	(747)	-	-	(747)	-	(747)
Autres flux de financement	(107)	-	-	(107)	-	(107)
Flux sans incidence sur la trésorerie						
Variations non cash des emprunts de location financement	20	-	-	-	-	-
Variations de périmètre et de change	48	-	-	-	-	-
Variations de juste valeur (hors La Banque Postale)	(65)	70	-	-	-	-
Autres flux non cash et reclassements	(12)	9	-	-	(41)	-
Solde au 31/12/2017	6 297 ^(a)	(164) ^(a)	-	-	3 089	-
Flux ayant une incidence sur la trésorerie						
Encaissements provenant de nouveaux emprunts ^(b)	890	-	-	890	-	890
Remboursements des emprunts ^(c)	(925)	-	-	(925)	-	(925)
Autres flux de financement	(55)	-	(12)	(66)	-	(66)
Flux sans incidence sur la trésorerie						
Variations non cash des emprunts de location financement	9	-	-	-	-	-
Variations de périmètre et de change	36	-	-	-	-	-
Variations de juste valeur (hors banque) ^(d)	(21)	22	-	-	-	-
Autres flux non cash et reclassements	(4)	15	-	-	(9)	-
SOLDE AU 31/12/2018	6 229 ^(a)	(127) ^(a)	(12)	-	3 080	-

(a) Voir note 28.1.

(b) Encaissements provenant de nouveaux emprunts

La Poste a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros le 30 novembre 2018, au taux fixe de 1,45 % sur une durée de 10 ans (échéance novembre 2028). Par ailleurs, des billets de trésorerie ont été émis pour 380 millions d'euros.

(c) Remboursements des emprunts

La Poste a remboursé au cours de l'exercice un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros émis en 2008. Cet emprunt était comptabilisé à la juste valeur par résultat sur option. Par ailleurs, des billets de trésorerie ont été remboursés pour 380 millions d'euros.

(d) Variation de juste valeur (hors banque)

En application de la norme IFRS 9, 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 » (+ 5 millions d'euros en 2018, et + 8 millions d'euros en 2017).

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 IFRS 9.

27.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Au 31 décembre 2018, 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
<i>Autres emprunts obligataires en juste valeur</i>					
	-	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR					
	-	-	-	580	-
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
2018	2028	Euro	1,450 %	500	Coût amorti
<i>Autres emprunts obligataires au coût amorti</i>					
	-	-	-	640	-
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI					
	-	-	-	4 470	-

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2018, 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	5 144	100 %	(683)	4 460	87 %
Emprunts taux variable	-	-	683	683	13 %
<i>Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)</i>					
	-	-	683	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS					
	5 144	100 %	-	5 144	100 %

Les opérations de « variabilisation » de taux mentionnées ci-dessus permettent de transformer, dès l'émission de l'emprunt, le taux fixe en taux variable jusqu'à l'échéance des emprunts concernés.

Par ailleurs, des swaps permettent de transformer à nouveau une partie de ces emprunts en emprunts à taux fixe sur des durées courtes allant de 1 à 5 ans.

Au 31 décembre 2018, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixation » représentent 683 millions d'euros, soit 13,3 % 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.

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2018 est intégralement libellée en euros.

La dette subordonnée, libellée en dollars, fait 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.

27.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31/12/2018		Juste valeur au 31/12/2017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	123	-	163	-
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe	-	8	-	3
Total	123	8	163	3
Dérivés de couverture				
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux de trésorerie	1	46	-	64
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	124	55	163	67
Autres				
Swaps de change	3	1	1	-
Instruments dérivés sur fonds dédiés	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	127	56	163	67
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	7	-	-	2

27.6 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

Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2018, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2018 ont une échéance de trois mois au plus, et représentent un montant de 150 millions d'euros, sans changement par rapport au 31 décembre 2017.

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	347	28.2 Évolution de la dette nette du Groupe	347

28.1 Situation de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	23	2 286	1 735
Dérivés actifs associés à la dette	19	127	164
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	19	450	670
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale	-	(76)	(93)
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)	-	2 787	2 477
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	27	5 004	5 313
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	27	1 225	984
Dettes brutes (2)	-	6 229	6 297
DETTE NETTE (2)-(1)	-	3 442	3 820
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2018	-	(378)	-

28.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2018	31/12/2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	TFT (a)	962	1 827
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(684)	(1 701)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	(220)	200
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie (b)	-	(904)	(1 501)
Émission hybride	TFT	744	
Dividendes versés aux actionnaires	TFT	(171)	(171)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(23)	(21)
Charge nette d'intérêts financiers	-	(157)	(159)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés	-	(10)	(5)
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute	-	(36)	(48)
Variation non cash des dettes de location-financement	-	(9)	(20)
Primes et frais d'émission	-	(12)	-
Autres éléments (c)	-	(5)	(3)
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement	-	320	(426)
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1 ^{er} JANVIER	-	378	(101)
Dettes nettes à l'ouverture	-	(3 820)	(3 719)
Dettes nettes à la clôture	-	(3 442)	(3 820)

(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	348	29.4	Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi	350
29.2	Description des avantages du personnel	348	29.5	Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi	351
29.3	Hypothèses actuarielles	349	29.6	Sorties de trésorerie attendues	351

29.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2018 :

(en millions d'euros)	31/12/2017		Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Coût financier net	Autres variations	31/12/2018	
	Courant	Non courant						Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	9	246	-	4	(8)	5	(15)	8	233
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	13	394	6	36	(13)	7	(7)	13	422
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères	-	52	-	3	(6)	1	2	-	52
Avantages postérieurs à l'emploi	22	691	6	43	(27)	13	(20)	21	707
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	423	1 577	-	270	(430)	8	-	386	1 462
Indemnités de rupture	111	28	-	2	1	-	-	109	33
Congés longue maladie/longue durée	57	38	-	6	(13)	-	-	35	53
Compte Épargne temps	129	115	-	18	(15)	-	-	128	120
Autres avantages à long terme	1	14	-	2	(3)	-	-	1	13
Autres avantages du personnel	298	195	-	28	(31)	-	-	272	218
TOTAL	743	2 463	6	341	(487)	21	(20)	679	2 388

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 domiciliaient 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 60 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 2018 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'en 2020, 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 2018 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 2017) ;
- 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 2018 d'environ 50 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
2018				
Zone euro	0,7 %	1,3 %	1,6 %	1,7 %
Zone UK	2,0 %	2,3 %	2,5 %	2,7 %
2017				
Zone euro	0,4 %	1,0 %	1,6 %	1,9 %
Zone UK	1,5 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %

29.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2018	2017
Engagement en début de période	900	940
Coût des services rendus	40	41
Coût de désactualisation	17	17
Réduction/liquidation de régimes	-	-
Prestations payées	(27)	(25)
Contribution des salariés	2	1
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses	1	(76)
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	(30)	10
Écarts de conversion	(1)	(10)
Variation de périmètre	6	3
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	907	900
Actifs de couverture en début de période	187	186
Rendement attendu des actifs	5	5
Contribution de l'employeur	9	7
Contribution des salariés	1	1
Prestations payées	(11)	(11)
Écarts actuariels	(10)	7
Écarts de conversion	(1)	(7)
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	179	187
Engagement	907	900
Actifs de couverture	(179)	(187)
PROVISION	728	713
dont provision non courante	707	691
dont provision courante	21	22

Variation des écarts actuariels (comptabilisée en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2018	2017
Pertes (gains) actuariels en début de période	71	145
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	1	(76)
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	(30)	10
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	10	(7)
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	53	71

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	31/12/2018	31/12/2017
Actions	18 %	19 %
Fonds d'investissement diversifiés	43 %	43 %
Fonds LDI (liability-driven investment)	19 %	19 %
Contrats d'assurances	16 %	16 %
Autres	5 %	3 %

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 79 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)	2018	2017
Coût des services rendus	40	41
Coût de désactualisation	17	17
Rendement attendu des actifs	(5)	(5)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	52	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
2019	24
2020	17
2021	18
2022	19
2023	20

Au 31 décembre 2018, la durée moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 18 ans.

NOTE 30 PASSIFS FINANCIERS DES ACTIVITÉS BANCAIRES

30.1	Dettes envers les établissements de crédit	352	30.3	Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires	353
30.2	Dettes envers la clientèle	352			

30.1 Dettes envers les établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes ordinaires créditeurs	1 263	698
Autres sommes dues	15	26
Dettes envers les établissements de crédit à vue	1 279	724
Titres donnés en pension livrée	14 618	11 049
Comptes et emprunts à terme	2 980	2 382
Dettes envers les établissements de crédit à terme	17 599	13 431
TOTAL	18 877	14 154

Les titres donnés en pension livrée correspondent aux opérations interbancaires et assimilées.

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)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Dettes envers les établissements de crédit à vue	1 279	724	-	-	-	-	1 279	724
Dettes envers les établissements de crédit à terme	17 016	12 650	230	414	353	367	17 599	13 431
TOTAL	18 295	13 373	230	414	353	367	18 877	14 154

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.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Livret A	60 616	59 934
PEL et CEL	31 805	32 118
Autres comptes à régime spécial	22 110	22 008
Comptes d'épargne à régime spécial	114 532	114 060
Comptes ordinaires créditeurs clientèle	65 662	62 713
Emprunts clientèle	822	1 742
Comptes à terme	52	165
Titres et valeurs donnés en pension	3 934	3 165
Autres sommes dues à la clientèle	800	711
Dettes envers la clientèle	71 270	68 496
TOTAL	185 802	182 556

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)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes subordonnées ^(a)	3 080	3 089
Emprunts obligataires	8 823	6 200
Certificats de dépôts	8 110	5 172
Dettes représentées par un titre	20 013	14 462
Dépôts de garantie reçus	1 067	1 259
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat ^(b)	631	302
Instruments dérivés de couverture	348	238
Autres passifs financiers ^(c)	1 700	1 614
TOTAL	23 759	17 875

(a) La dette subordonnée correspond aux émissions obligataires de La Banque Postale.

(b) Les « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » correspondent principalement à des instruments dérivés de taux.

(c) Les autres passifs financiers comprennent notamment un montant de 461 millions d'euros au titre d'options de rachat accordées à des minoritaires.

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)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Dettes représentées par un titre	8 356	5 603	1 698	2 528	9 959	6 332	20 013	14 462

NOTE 31 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 116	1 965
Dettes fiscales et sociales	1 906	1 838
Dettes fournisseurs d'immobilisations	328	377
Dettes sur opérations du courrier international	674	598
Avances et acomptes clients	177	164
Autres dettes d'exploitation	231	212
TOTAL	5 432	5 154

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 32 INFORMATION SUR LES RISQUES HORS ACTIVITÉS BANCAIRES

32.1	Risque de crédit et de contrepartie	354	32.3	Risque de taux	355
32.2	Risque de liquidité	354	32.4	Risque de change	356

L'objectif principal des passifs financiers du Groupe est de financer ses activités opérationnelles, d'assurer la liquidité et de permettre des acquisitions. Le Groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises, qui ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt et les risques de change liés à son financement en euros et en devises étrangères.

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 et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées 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 2018, il ne comporte pas d'observations particulières.

32.1 Risque de crédit et de contrepartie

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 provient essentiellement des titres de placement, des instruments dérivés et des créances des clients.

Titres de placement

La trésorerie de La Poste est placée sous forme de comptes rémunérés, de comptes à terme bancaires, d'OPCVM 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. Le Groupe exclut de même les typologies d'instruments de placements les plus risquées (produits structurés ou à capital non garantis) et les émetteurs présentant un risque trop important.

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 Comité Financier du Groupe.

En outre, afin d'encadrer le risque de perte sur le portefeuille de placements actifs (hors OPCVM de trésorerie), une limite de perte maximale a été mise en place. Cette limite représente la perte statistique sur le portefeuille de placements actifs dans un intervalle de 97,5 %. Son calcul repose sur la prise en compte des CDS de chacun des titres en portefeuille, pondérée de leur maturité résiduelle.

Instruments dérivés

Compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marchés.

L'exposition au titre de ses instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre de contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

32.2 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. Le Groupe dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2023, pour laquelle elle a reçu un engagement des onze banques constituant le pool bancaire (voir note 37.4.2) ;
- par la détention permanente en trésorerie et équivalents de trésorerie d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini par le Comité Financier du Groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;

- par des émissions de titres de créance négociables à court terme (*Negotiable European Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) ;
- par le suivi prospectif d'indicateurs liés aux marchés de capitaux court terme et long terme afin d'anticiper des situations de crise de liquidité.

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.

Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

Au 31/12/2018

(en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2019		Flux 2020		Flux 2021-2023		Flux 2024 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	5 144	149	800	129	-	275	2 000	73	2 250
Emprunts au coût amorti	4 460	124	800	104	-	212	1 420	73	2 250
Emprunts en juste valeur	683	25	-	25	-	63	580	-	-
Dette subordonnée	435	23	-	23	-	69	-	460	435
Autres dettes financières	515	-	328	-	35	-	106	-	46
Location-financement	101	-	11	-	18	-	55	-	18
Bons La Poste	54	-	54	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie	150	-	150	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	22	-	22	-	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements reçus	95	-	70	-	5	-	14	-	7
Autres emprunts au coût amorti	91	-	20	-	12	-	37	-	22
Instruments dérivés	(71)	(30)	-	(30)	-	(92)	32	2	-
Dérivés au passif	56	(6)	-	(6)	-	(25)	34	2	-
Dérivés à l'actif	(127)	(25)	-	(24)	-	(67)	(2)	-	-
TOTAL	6 023	142	1 128	123	35	251	2 138	535	2 731

32.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement eonia et euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les conditions de marché sont plus favorables qu'historiquement.

Afin de gérer au mieux ce risque de taux, le Groupe a mis en place :

- une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur le recours aux instruments dérivés afin de profiter des opportunités de marché et réduire le coût de ses emprunts obligataires ;
- une stratégie de gestion active de ses placements reposant sur la mise en place de dérivés afin d'en garantir les rendements et d'ajuster l'exposition du Groupe aux fluctuations des taux ;
- un suivi prospectif sur 12 mois glissants de sa position nette des dettes et placements indexés aux taux de marchés, et

de la fluctuation du résultat financier en découlant en cas d'évolution défavorable des taux de marchés (avec une alerte en cas d'impact estimé supérieur à 10 millions d'euros). Ce suivi permet notamment d'ajuster si besoin les stratégies de gestion active des dettes et placements et de limiter l'impact d'une forte variation des taux, à la hausse comme à la baisse.

Analyse de sensibilité

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base n'induirait pas de hausse des frais financiers annuels du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (contre une hausse de 0,8 million d'euros au 31 décembre 2017).

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 10,1 millions d'euros (contre 9,2 millions d'euros au 31 décembre 2017), 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

Le Groupe au travers de ses branches Services-Courrier-Colis et GeoPost exerce des activités internationales, à partir de la France ou des filiales étrangères.

Afin d'accompagner son internationalisation croissante et le risque de change qui en résulte, le Groupe s'est doté d'une politique de gestion du risque de change.

Cette politique cible en priorité :

- les flux d'acquisitions de titres réalisés en devises ;
- les dettes financières et les prêts libellés en devises ;
- les actifs nets en devises détenus et consolidés par le Groupe.

Cette politique définit la gouvernance, les conditions de couverture, et les seuils de matérialités pour ces différentes natures d'expositions.

À date et conformément aux seuils et conditions établis, le Groupe a recours des instruments dérivés de change adossés :

- à sa dette subordonnée en dollars US (500 millions de dollars), couverte à 100% à l'aide d'un swap de devises euro dollars ;
- à ses titres de participation en dollar US, couverts en partie par des swaps de devises euro dollars (34 millions de dollars).

La majeure partie des activités opérationnelles donne lieu à des produits et à des charges libellées dans la devise fonctionnelle et comptable des filiales. 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.

Au 31 décembre 2018, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à - 68 millions d'euros dont - 19 millions d'euros sur le réal brésilien, - 18 millions d'euros sur le rouble et - 14 millions d'euros sur la livre sterling. L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation est de - 4 millions d'euros en 2018.

NOTE 33 INFORMATION SUR LES RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

33.1	Les facteurs structurels de risques	356	33.4	Risque de liquidité	378
33.2	Risque de crédit	356	33.5	Risque de taux	380
33.3	Risque de marché et comptabilité de couverture	372			

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 également liés à son activité de banque de détail : risque de liquidité et risque de taux associés à la fonction de transformation des ressources clientèles à vue 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 Risque de crédit

33.2.1 Cadre général

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 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (ou CRR).

Le Directoire fixe les fondamentaux communs (orientations stratégiques, valeurs, appétence au risque, gouvernance) validés par le Conseil de surveillance à partir desquels chacune des lignes métiers décline ses priorités d'action et la maîtrise des risques associés sous la supervision de la direction des risques Groupe (DRG).

33.2.2 Dégradation significative du risque de crédit – les principes

Les principes

La Banque Postale définit sept principes d'évaluation de la dégradation conformes aux Normes IFRS et aux lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne (ABE) définissant les modalités de passage de *Bucket 1* à *Bucket 2*.

Principe 1 – Suivi relatif du risque de crédit : La norme IFRS 9 indique que l'évaluation de la qualité de crédit se fait depuis l'origine au niveau de l'engagement. Cette évaluation de la qualité de crédit depuis la comptabilisation d'origine doit être réalisée à chaque arrêté afin de déterminer l'affectation de l'actif concerné.

La Banque Postale considère qu'un instrument financier est classé en sensible dès lors que sa qualité de crédit s'est dégradée de façon significative par rapport à l'origine de sa comptabilisation (comparaison de la qualité de crédit de l'actif par rapport à sa situation en date d'entrée au bilan ou date d'engagement pour les instruments hors bilan).

Principe 2 – Indicateur de notation pour le suivi de la qualité de crédit : Le Groupe suit le risque de crédit de chaque contrat à partir d'un système de notation de la qualité de crédit de la contrepartie. Par conséquent, la note d'un contrat à un instant donné est déterminée sur la base de la note de la contrepartie à cet instant. À un instant donné, tous les contrats d'un même tiers ont la même notation.

Afin d'évaluer toute dégradation du risque de crédit, la Banque dispose d'un système de notation issu :

- des modèles de notations internes utilisés pour la gestion et la surveillance des risques ; ou
- d'une base de données collectant les notations externes dans l'objectif de les conserver.

Les systèmes de suivi de gestion des risques de la Banque collectent l'information de la note à l'origine de l'engagement et la conservent afin d'identifier la dégradation significative du risque de crédit ainsi que la dernière note connue afin de respecter le 1^{er} principe.

Lorsque la Banque ne dispose pas de modèles de notation ou de système de collecte de notation (donc n'utilise pas de notation comme donnée d'entrée dans le portefeuille) elle peut utiliser d'autres éléments d'évaluation. Pour les portefeuilles disposant d'une notation interne et/ou externe, l'évaluation de la dégradation de significative du risque de crédit est basée sur la note et est éventuellement complétée d'analyse quantitative et/ou qualitative par le métier concerné.

Principe 3 – Suivi de la qualité de crédit avec l'ajout de *backstop* : En complément du principe 1, la Banque ajoute un critère de seuil absolu. L'approche définie par le Groupe est une approche combinée d'un seuil relatif puis d'un seuil absolu.

Le seuil absolu du Groupe La Banque Postale s'appuie sur deux indicateurs :

- indicateur de notation : La frontière absolue selon le niveau de qualité de crédit considéré comme très dégradé est fixée par type d'actif ;
- indicateur d'impayé : un arriéré de paiement de plus de 30 jours. Selon IFRS 9 un arriéré de paiement de plus de 30 jours est considéré comme une dégradation significative du risque de crédit puisqu'un impayé de 30 jours est un indicateur de baisse de la qualité de crédit.

Principe 4 – Utilisation d'un indicateur à horizon 12 mois sur la clientèle de détail : L'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit implique d'apprécier à chaque clôture le risque de défaut se produisant sur la durée de vie restante de l'actif. Au lieu d'évaluer l'évolution du risque de défaut à durée de vie, la norme IFRS 9 permet d'utiliser l'indicateur de l'occurrence d'un défaut à horizon 12 mois si cette appréciation est une estimation raisonnable de celle à maturité.

Principe 5 – La notion de risque de crédit faible (*low credit risk*) : La norme IFRS 9 permet l'utilisation de la notion de risque de crédit faible à la date de clôture. Un instrument financier est considéré comme un risque faible lorsque son risque de crédit n'a pas augmenté de façon importante depuis sa comptabilisation initiale. La notion de *Low Credit Risk* peut être équivalente à une définition universelle tel que le *grade investment grade* qui correspondrait un échelon de crédit selon le règlement « CRR » inférieur ou égal

à 3. Cette exemption s'applique uniquement aux titres de dettes conformément aux lignes directrices de l'ABE.

La Banque Postale n'a pas recours à l'exemption de *Low Credit Risk* pour ses opérations de crédit. Toutefois cette exception est utilisée pour les titres de dettes, lors de la validation du *Bucket* conformément au principe 6.

Principe 6 – prise en compte des informations qualitatives : Sur le portefeuille hors clientèle de détail, la présomption du passage en *Bucket 2* nécessite une analyse qualitative spécifique en comité *Watch List* pour confirmer ou infirmer la dégradation significative selon l'indicateur de notation.

Un actif restructuré pour cause de difficultés financières de la contrepartie reste 12 mois en défaut, puis si aucun incident n'est constaté il repasse en *Bucket 2* pour une période de 24 mois conformément à la réglementation prudentielle.

Principe 7 – passage en *Bucket 2* avant le défaut : conformément à IFRS 9, la Banque doit identifier autant que possible les actifs ayant subi une dégradation significative du risque de crédit avant qu'ils ne soient en défaut. À titre exceptionnel, certains engagements peuvent être exemptés de passage en *Bucket 2* avant leur entrée en défaut.

Le processus d'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit

Les procédures opérationnelles mises en place permettent de suivre et/ou de détecter les événements d'une éventuelle dégradation de la qualité de crédit d'une contrepartie.

Les critères de classification en *Bucket 2* d'un engagement sont décrits par classe d'expositions :

- Clientèle de détail – particuliers ;
- Clientèle de détail – professionnels ;
- Administrations Centrales & Banques Centrales ;
- Établissements ;
- Entreprises ;
- Entité du Secteur Public.

Les critères ne constituent pas une liste exhaustive et la pertinence des informations doit être évaluée selon le segment de la clientèle observé (sauf pour la clientèle de détail). D'autres événements de dégradation de la qualité de crédit ou des faits générateurs de risques peuvent être pris en compte suite à une analyse effectuée par la cellule risque concernée.

Ces événements sont à l'appréciation des métiers de la direction des risques du Groupe ayant une bonne connaissance de leur contrepartie ou du groupe de clients liés.

Les entités opérationnelles sont responsables des expositions qu'elles ont générées et doivent détecter sans délai, les événements laissant craindre une dégradation de la qualité de crédit de leurs clients.

Il est à noter que tous les actifs qui ne sont pas en *Bucket 3* ou en *Bucket 2* sont classés en *Bucket 1*. Il s'agit des actifs sans dégradation significative du risque de crédit depuis leur comptabilisation initiale.

33.2.3 Provisionnement – approche méthodologique de la perte de crédit attendue

La notion de perte de crédit attendue

La méthodologie de calcul de la perte de crédit attendue (*Expected Credit Losses* ou ECL), doit refléter une mesure des montants possibles probabilisés tenant compte de la valeur temporelle de l'argent et de toutes les informations disponibles. Cette méthodologie a été décrite à la Note 2.14.7 (Méthodologie de provisionnement du *Bucket 1* et du *Bucket 2*).

Perte de crédit attendue à 12 mois ($ECL_{12\text{mois}}$)

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, la Banque évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cette exposition au montant des pertes de crédit attendues sur les 12 mois à venir.

L' $ECL_{12\text{mois}}$ représente la part des pertes de crédit attendues à maturité d'un instrument financier suite à un événement de défaut pouvant survenir dans les 12 prochains mois après la date de clôture.

Cette formule s'applique à l'ensemble des engagements classés en *Bucket 1* et dont la maturité est inférieure ou égale à un an.

Perte de crédit attendue à maturité (ECL_{lifetime})

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement a augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, la Banque évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cet engagement au montant des pertes de crédit attendues à sa maturité.

Définition des paramètres de calcul de la perte de crédit attendue

La Banque Postale calcule l'ECL en utilisant trois principales composantes : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut et l'exposition au défaut.

Les données historiques utilisées pour les exigences réglementaires prudentielles sont utilisées pour le calcul des paramètres de l'ECL. Ces données sont ajustées afin de refléter les conditions économiques en date d'évaluation des ECL.

La maturité se réfère à la date de paiement finale d'un engagement de prêts ou d'un instrument financier à laquelle le montant prêté et les intérêts doivent être payés ou bien lorsque le montant ou la date d'autorisation prend fin.

Elle correspond à la période contractuelle maximale y compris les options de prorogation, à l'exception des produits de type revolving, cartes de crédit renouvelables et découverts pour lesquels une maturité comportementale doit être utilisée.

Pour les contrats sans maturité contractuelle, la maturité maximale retenue est de 12 mois, la Banque dénonçant, en cas d'insolvabilité du débiteur, l'autorisation de découvert sous une durée inférieure à 12 mois conformément à la loi bancaire française.

Les crédits renouvelables sont des instruments financiers sur lesquels il n'existe pas d'échéance fixe, pas de plan d'amortissement ou de délai de résiliation contractuel. La maturité retenue pour ces instruments est fonction de la durée de vie estimée par la

Banque, qui peut être supérieure à la durée de l'engagement contractuel. La maturité retenue au niveau Groupe est la maturité comportementale.

La probabilité de défaut (PD) : IFRS 9 introduit la notion de perte de crédit attendue et indirectement la notion de probabilité de défaut ajustée à la situation à la date d'arrêté (PDPit). Ce paramètre ne correspond pas la moyenne sur le cycle (PDTTC) du cadre prudentiel en vigueur pour l'approche interne. Cette variable permet d'estimer la probabilité qu'un engagement tombe en défaut sur un horizon donné. Les estimations de la probabilité de défaut sont dites « Point in Time » (PiT), basées sur l'évaluation future et actuelle, ce paramètre est lié au client et au produit.

La probabilité de défaut *point in time* est utilisée pour les portefeuilles pour lesquels le Groupe est doté d'une notation interne.

La perte en cas de défaut (LGD) : La perte en cas de défaut (*Loss Given Default*) correspond au rapport entre les flux de trésorerie contractuels et attendus prenant en compte les effets d'actualisation et autres frais engagés à la date du défaut de l'instrument. La LGD est exprimée en pourcentage de l'exposition au défaut.

Ce paramètre en IFRS 9 diffère de la notion bâloise. Prudentiellement, la perte en cas de défaut est retraitée de marge de prudence, de l'effet *downturn* et d'autres frais. IFRS 9 ne comporte aucune mention spécifique concernant la période d'observation et de collecte de données historiques utilisées pour le calcul des paramètres de LGD. Ce paramètre doit prendre en compte la notion de *forward looking* et l'écoulement du temps.

Le Groupe a retenu d'utiliser les LGD modélisées ajustées au sens de la norme IFRS 9 pour les portefeuilles disposant d'un modèle de perte en cas de défaut selon la nature du produit et la garantie et de déterminer une LGD à dire d'expert pour les autres portefeuilles selon le segment, le produit et la nature de la garantie qui sera revue *a minima* annuellement.

Exposition au défaut (EAD) : L'exposition correspond à l'assiette de calcul du montant de la perte de crédit attendue. Elle repose sur la valeur exposée au risque de crédit tout en prenant en compte l'écoulement en fonction du type d'amortissement et des remboursements anticipés attendus (cash-flow projetés). Ce paramètre est calculé sur les montants en début de période.

L'assiette de provisionnement correspond à l'encours au bilan et à l'encours en hors-bilan (part non utilisée) converti en équivalent crédit (FCEC ou facteur de conversion en équivalent crédit).

Pour prendre en compte les remboursements anticipés et l'écoulement du temps, la banque applique un taux de remboursement anticipé sur l'assiette de calcul du provisionnement par portefeuille. Ce taux est revu périodiquement par l'équipe ALM du Groupe La Banque Postale en fonction de l'évolution conjoncturelle du taux.

Forward Looking

Conformément à la norme IFRS 9, les pertes de crédit attendues prennent en compte les effets de la conjoncture économique future. Le *Forward Looking* repose sur une approche modélisée et une approche à jugement d'expert. Le Groupe retient trois scénarios (central, alternatif favorable et alternatif dégradé) définis par le département des Études Économiques du Groupe. L'horizon des prévisions de la conjoncture économique retenu est de trois ans.

- les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : Ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de la banque avec des impacts potentiellement opposés sur certains segments de produits ou de clientèle, reflétant ainsi la diversification du portefeuille (à titre d'illustration, il n'est pas possible, dans un scénario donné de disposer d'une projection de taux d'intérêt différente pour mesurer les probabilités de défaut *life time* de la clientèle de détail, et celles de la clientèle souveraines) ;
- les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios de Stress Tests : il n'est pas cherché à travers les scénarios IFRS 9 à quantifier des risques ou des pertes dans un environnement très dégradé dont la probabilité d'occurrence est très faible, mais plutôt recherché des scénarios dont la probabilité d'occurrence s'écarte d'un écart type de la probabilité d'occurrence du scénario central.

Ces scénarios sont documentés, et comportent des projections pour l'ensemble des variables macroéconomiques nécessaires au fonctionnement des modèles développés pour obtenir des PD et LGD à maturité. La probabilité d'occurrence de chaque scénario fait l'objet d'une documentation par les économistes de la banque.

Le dispositif s'appuie sur un nombre significatif de modèles. L'ensemble des modèles utilisés dans le dispositif IFRS 9 fait l'objet d'une revue indépendante par l'équipe Validation des Modèles et est validé en Comité de Validation des Modèles avant utilisation.

33.2.4 Mise en œuvre opérationnelle

La Banque Postale s'appuie sur son dispositif de gestion des risques. Des travaux importants de développement informatique

en 2016 et 2017 ont été réalisés, tant au niveau centralisé qu'au niveau des filiales en ce qui concerne la collecte des données, pour le calcul et la comptabilisation des dépréciations relevant du *Bucket 1* et du *Bucket 2*.

Ces dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du Groupe par les équipes de la direction des risques Groupe.

33.2.5 Exposition au risque de crédit

Variation des valeurs comptables et des corrections de valeur pour pertes sur la période

Les corrections de valeur pour pertes correspondent aux dépréciations sur actifs et aux provisions sur engagement hors-bilan comptabilisées en résultat net (Coût du risque) au titre du risque de crédit.

Les différents stades de dépréciations (« Actifs sains – *Bucket 1* », « Actifs dégradés – *Bucket 2* » et « Actifs dépréciés – *Bucket 3* ») ainsi que la définition des actifs dépréciés dès l'acquisition ou la création sont explicités dans la note 33.2.2 Dégradation significative du risque de crédit – les principes.

Les tableaux suivants présentent un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des corrections de valeur pour perte comptabilisées en Coût du risque et des valeurs comptables associées, par catégorie comptable et type d'instruments.

La ligne « Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation » permet d'identifier les impacts sur la valeur comptable brute et sur la correction de valeur pour perte relatifs à la survenance d'une restructuration pour risque sur la période.

Actifs financiers au coût amorti

31/12/2018	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
(en millions d'euros)			
Titres au coût amorti	23 584	(3)	23 582
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	87 353	(2)	87 352
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	96 500	(764)	95 736
Titres au coût amorti des activités d'assurance	-	-	-
TOTAL	207 438	(768)	206 670

	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés		Total		
	(Bucket 1)		(Bucket 2)		(Bucket 3)		Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur Nette comptable
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes			
(en millions d'euros)							(a)	(b)	(a) + (b)
Au 1^{er} janvier 2018	185 447	(52)	4 982	(160)	1 377	(544)	191 806	(755)	191 051
Transferts d'actifs en cours de vie d'un Bucket à l'autre	1 771	(6)	(2 059)	29	287	(57)	-	(34)	(34)
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	-	2	-	(50)	-	-	-	(48)	-
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	-	(8)	-	76	-	-	-	68	-
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	-	-	-	-	-	(49)	-	(49)	-
Transferts de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	-	-	-	17	-	(65)	-	(48)	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	-	-	-	-	-	19	-	19	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)	-	-	-	(13)	-	37	-	24	-
Total après transfert	187 218	(58)	2 923	(130)	1 665	(601)	191 806	(789)	191 017
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	16 363	(26)	(510)	13	(221)	34	15 631	21	15 653
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	48 921	(50)	521	(35)	353	(167)	49 795	(252)	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(32 558)	24	(1 009)	48	(474)	110	(34 041)	182	-
Passage à perte	-	-	-	-	(113)	91	(113)	91	-
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	(11)	-	(12)	-	13	-	(9)	-	-
Changements dans le modèle/ méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	10	-	(10)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	203 581	(84)	2 413	(117)	1 444	(567)	207 438	(768)	206 670
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	203 581	(84)	2 413	(117)	1 444	(567)	207 438	(768)	206 670

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

	31/12/2018	
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	13 576	(3)
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres des activités d'assurance	2 132	-
TOTAL	15 708	(3)

	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés		Total	
	(Bucket 1)		(Bucket 2)		(Bucket 3)			
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Au 1^{er} janvier 2018	16 401	(2)	-	-	-	-	16 401	(2)
Variation des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	(693)	(2)	-	-	-	-	(693)	(2)
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	8 754	-	-	-	-	-	8 754	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(8 998)	-	-	-	-	-	(8 998)	-
Passage à perte	-	-	-	-	-	-	-	-
Modification des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	-	-	-	-	-	-	-	-
Changements dans le modèle/méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	(449)	(2)	-	-	-	-	(449)	(2)
Au 31 décembre 2018	15 708	(3)	1	1	1	-	15 708	(4)

Hors bilan (Engagements de financement et de garantie)

	31/12/2018		
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	27 128	-	-
Provisions pour engagement de financement et de garantie	-	47	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	27 128	47	27 081

	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés		Total		
	(Bucket 1)		(Bucket 2)		(Bucket 3)		Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur Nette comptable
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes			
(en millions d'euros)							(a)	(b)	(a) – (b)
Au 1^{er} janvier 2018	22 293	26	489	21	46	15	22 828	63	22 765
Transferts d'actifs en cours de vie d'un Bucket à l'autre	(28)	2	4	(8)	24	2	-	(4)	4
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	-	(1)	-	4	-	-	-	3	-
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	-	3	-	(12)	-	-	-	(9)	-
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Transferts de ECL à maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	-	-	-	-	-	1	-	1	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	-	-	-	-	-	(3)	-	(3)	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total après transfert	22 265	29	493	13	70	17	22 828	59	22 769
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	4 578	(5)	(236)	(4)	(42)	(3)	4 300	(12)	4 312
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	13 169	12	88	4	7	3	13 263	20	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(8 591)	(17)	(324)	(8)	(48)	(6)	(8 963)	(32)	-
Passage à perte	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Changements dans le modèle/ méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	26 842	24	257	9	29	14	27 128	47	27 081

Actifs financiers modifiés

Les actifs financiers modifiés correspondent aux actifs restructurés pour difficultés financières. Il s'agit de créances pour lesquelles l'entité a modifié les conditions financières initiales (taux d'intérêt, durée) pour des raisons économiques ou juridiques liées aux difficultés financières de l'emprunteur, selon

des modalités qui n'auraient pas été envisagées dans d'autres circonstances. Ainsi elles concernent les créances classées en défaut et, depuis le 1^{er} janvier 2014, les créances saines, au moment de la restructuration. Un actif conserve le statut d'actif financier modifié dès la survenance d'une restructuration et jusqu'à sa décomptabilisation.

Pour les actifs ayant fait l'objet d'une restructuration au cours de la période, la valeur comptable établie à l'issue de la restructuration est la suivante :

(en millions d'euros)	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances sur la clientèle	91	(10)	81
Titres de dettes	-	-	-
TOTAL	91	(10)	81

Les actifs restructurés dont le stade de dépréciation correspond à celui du *Bucket 2* (actifs dégradés) ou *Bucket 3* (actifs dépréciés) peuvent faire l'objet d'un retour en *Bucket 1* (actifs sains) en cas d'amélioration ultérieure de la qualité de crédit conduisant à

considérer qu'il n'y a plus de dégradation significative de la qualité de crédit, le montant de la dépréciation est ramené à un niveau de pertes attendues à 12 mois.

La valeur comptable brute des actifs modifiés concernés par ce reclassement au cours de la période est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018
	Transfert en Bucket 1
Prêts et créances sur la clientèle	15
Titres de dettes	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	15

Concentration du risque de crédit

Concentration du risque de crédit par agent économique

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(Stage 1)	(Stage 2)	(Stage 3)	Total
Clientèle de détail	64 679	2 292	1 210	68 181
Administration	97 558	2	30	97 591
Banques centrales	15 500	-	-	15 500
Établissements de crédit	4 108	-	15	4 123
Sociétés financières	1 592	10	-	1 602
Sociétés non financières	20 144	110	188	20 441
Dépréciations	(84)	(117)	(567)	(768)
TOTAL	203 498	2 296	876	206 670

Au 31/12/2018				
Valeur comptable				
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Actifs sains ou dégradés			Total
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
	(Stage 1)	(Stage 2)	(Stage 3)	
<i>(en millions d'euros)</i>				
Clientèle de détail	-	-	-	-
Administration	5 407	-	-	5 407
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	8 962	-	-	8 962
Sociétés financières	85	-	-	85
Sociétés non financières	1 254	-	-	1 254
TOTAL	15 708	-	-	15 708
<i>Dont dépréciations</i>	(4)	-	-	(4)

Au 31/12/2018				
Montant de l'engagement				
Hors bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			Total
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
	(Stage 1)	(Stage 2)	(Stage 3)	
<i>(en millions d'euros)</i>				
Clientèle de détail	10 621	207	28	10 856
Administration	6 042	3	-	6 044
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	1 579	-	-	1 579
Sociétés financières	2 120	-	-	2 120
Sociétés non financières	6 480	48	1	6 529
<i>Provisions ^(a)</i>	(24)	(9)	(14)	(47)
TOTAL	26 819	248	15	27 081

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Exposition au risque de crédit – Retail par classe de notes

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	Total
PD < 1 %	53 816	33	-	53 848
1 % < PD < 3 %	7 687	186	-	7 873
3 % < PD < 10 %	3 174	752	-	3 926
PD > 10 %	2	1 321	-	1 323
Contrat douteux – contentieux	-	-	1 210	1 210
TOTAL	64 679	2 292	1 210	68 181

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	Total
PD < 1 %	9 429	6	-	9 435
1 % < PD < 3 %	934	49	-	984
3 % < PD < 10 %	257	37	-	294
PD > 10 %	1	114	-	115
Contrat douteux – contentieux	-	-	28	28
TOTAL	10 621	207	28	10 856

Exposition au risque de crédit – Corporate

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	Total
AAA	570	-	-	570
AA	1 155	1	15	1 171
A	1 623	-	26	1 650
Autres	18 387	118	147	18 652
TOTAL	21 736	119	188	22 044

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Actifs sains ou dégradés			Total
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
AAA	1	-	-	1
AA	154	-	-	154
A	290	-	-	290
Autres	894	-	-	894
TOTAL	1 339	-	-	1 339

Au 31/12/2018				
Montant de l'engagement				
Hors bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			Total
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
AAA	40	-	-	40
AA	476	-	-	476
A	1 446	-	-	1 446
Autres	6 639	48	1	6 687
TOTAL	8 600	48	1	8 649

Exposition au risque de crédit - Administration et banques centrales

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			Total
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
AAA	17 625	-	-	17 625
AA	88 302	-	-	88 302
A	336	-	-	336
Autres	6 796	2	30	6 828
TOTAL	113 058	2	30	113 091

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Actifs sains ou dégradés			Total
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
AAA	1 572	-	-	1 572
AA	2 823	-	-	2 823
A	434	-	-	434
Autres	579	-	-	579
TOTAL	5 407	-	-	5 407

Au 31/12/2018				
Montant de l'engagement				
Hors bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			Total
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
AAA	8	-	-	8
AA	202	-	-	202
A	149	-	-	149
Autres	5 683	3	-	5 686
TOTAL	6 042	3	-	6 044

Exposition au risque de crédit – Établissements de crédit

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			Total
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
AAA	181	-	-	181
AA	23	-	-	23
A	3 176	-	-	3 176
Autres	727	-	15	742
TOTAL	4 108	-	15	4 123

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	Total
AAA	353	-	-	353
AA	2 290	-	-	2 290
A	3 199	-	-	3 199
Autres	3 120	-	-	3 120
TOTAL	8 962	-	-	8 962

Au 31/12/2018				
Montant de l'engagement				
Hors bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	Total
AAA	-	-	-	-
AA	4	-	-	4
A	1 257	-	-	1 257
Autres	318	-	-	318
TOTAL	1 579	-	-	1 579

Concentration du risque de crédit par zone géographique

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	Total
France (y compris DOM-TOM)	194 744	2 411	1 391	198 546
Autres pays de l'UE	7 991	2	6	7 999
Autres pays d'Europe	111	-	5	117
Autres	735	-	41	776
Dépréciations	(84)	(117)	(567)	(768)
TOTAL	203 498	2 296	876	206 670

Au 31/12/2018				
Valeur comptable brute				
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Actifs sains ou dégradés			Total
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
France (y compris DOM-TOM)	4 559	-	-	4 559
Autres pays de l'UE	6 695	-	-	6 695
Autres pays d'Europe	714	-	-	714
Autres	3 740	-	-	3 740
TOTAL	15 708	-	-	15 708
Dont dépréciations	(4)	-	-	(4)

Au 31/12/2018				
Montant de l'engagement				
Hors bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			Total
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
	(Bucket 1)	(Bucket 2)	(Bucket 3)	
(en millions d'euros)				
France (y compris DOM-TOM)	25 787	257	29	26 072
Autres pays de l'UE	1 028	-	-	1 028
Autres pays d'Europe	10	-	-	10
Autres	18	-	-	18
Provisions*	(24)	(9)	(14)	(47)
TOTAL	26 819	248	15	27 081

* Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Information sur les actifs financiers en souffrance

(en millions d'euros)	31/12/2018		
	Valeur comptable		
	≤ 30 jours	> 30 jours ≤ 90 jours	> 90 jours
Prêts et avances	850	153	703
Actifs soumis à une ECL à maturité (<i>Bucket 1</i>)	695	-	-
Administration	41	-	-
Banque centrale	-	-	-
Ménages	175	-	-
Établissements de crédit	-	-	-
Entreprises non financières	477	-	-
Autres entreprises financières	1	-	-
Actifs soumis à une ECL à maturité (<i>Bucket 2</i>)	117	102	-
Administration	-	-	-
Banque centrale	-	-	-
Ménages	117	85	-
Établissements de crédit	-	-	-
Entreprises non financières	-	17	-
Autres entreprises financières	-	-	-
Actifs soumis à une ECL à maturité (<i>Bucket 3</i>)	39	51	703
Administration	-	-	1
Banque centrale	-	-	-
Ménages	38	50	594
Établissements de crédit	-	-	15
Entreprises non financières	1	1	94
Autres entreprises financières	-	-	-
Dépréciations	(29)	(28)	(297)
TOTAL DES ACTIFS EN SOUFFRANCE PAR AGENT ÉCONOMIQUE	821	125	406

33.2.6 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 organismes bénéficiant d'une garantie de l'État. Ces expositions incluent les dépôts centralisés à la Caisse des Dépôts (qui étaient exclus au 31 décembre 2017).

(en millions d'euros)	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat (hors dérivés)	Placements d'assurance hors des parts des assureurs dans les provisions techniques	Total expositions directes ^(a)	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes ^(b)	Exposition en %
Grèce	-	-	-	-	-	-	-	-
Irlande	-	-	-	-	-	-	-	-
Italie	101	849	57	1 007	184	-	1 192	1,0 %
Portugal	302	249	-	552	-	-	552	0,5 %
Espagne	83	723	29	835	-	-	835	0,7 %
Total GIIPes	486	1 822	87	2 395	184	-	2 579	2,2 %
Allemagne	3 228	-	12	3 240	-	-	3 240	2,8 %
Autriche	-	-	15	15	-	-	15	0,0 %
Belgique	3 023	-	50	3 073	-	-	3 073	2,7 %
France	102 651	155	1 171	103 977	31	669	104 677	90,9 %
Luxembourg	159	-	36	194	-	-	194	0,2 %
Pays-Bas	152	-	-	152	-	-	152	0,1 %
Pologne	-	-	17	17	26	-	43	0,0 %
Roumanie	20	-	-	20	-	-	20	0,0 %
Slovénie	-	-	5	5	-	-	5	0,0 %
Suisse	23	-	6	29	-	-	29	0,0 %
Total Europe	109 256	155	1 311	110 721	57	669	111 447	96,8 %
Reste du monde	936	-	13	949	166	-	1 116	1,0 %
TOTAL	110 678	1 977	1 410	114 065	408	669	115 142	100 %

(a) Expositions directes : valeur nette comptable (y compris dépréciation) des expositions pour compte propre.

(b) Expositions directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

Les gains et pertes latents enregistrés en réserves ne sont matériels. Les titres sont classés en N1. Aucune dépréciation significative n'est constatée sur le stock au 31 décembre 2018.

Les maturités des titres souverains GIIPes sont généralement inférieures à 1 an.

33.3 Risque de marché et comptabilité de couverture

33.3.1 Cadre Général stratégie de gestion des risques

Cadre général

Les risques de marché traduisent l'impact potentiel des variations des marchés financiers sur le résultat ou le bilan de la banque. Ils comprennent le risque de prix, le risque de change et le risque sur produits de base.

La majorité des éléments du bilan génèrent des produits et des charges d'intérêts dont les montants sont exposés aux variations des taux d'intérêts soit au travers de la mise en place de nouvelles opérations dont le taux n'est pas connu, soit au travers de l'appréciation comparative du taux auquel les opérations existantes auraient pu être mises en place. Dans le premier cas, il s'agit de risque de variation des flux de trésorerie, tandis que dans le second cas, il s'agit de risque de juste valeur.

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 les principes de l'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture a été retenue par le groupe La Banque Postale. Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continuent à s'appliquer.

Nature de la couverture – gestion des risques associés

Dans le cadre de la gestion des risques de marché liés aux équilibres actif/passif et de la politique de gestion des risques, le groupe La Banque Postale met en place des couvertures au moyen d'instruments dérivés.

Ces couvertures économiques se traduisent par différentes natures comptables.

Lorsque les dérivés sont détenus à des fins de transaction, c'est par symétrie avec le sous-jacent couvert, et ils n'entrent pas dans la catégorie des dérivés entrant dans une relation de couverture au sens comptable. Il n'y a pas de comptabilité de couverture.

Lorsque les dérivés de couverture satisfont aux critères requis par la norme IAS 39 pour être comptablement qualifiés d'instruments de couverture, ils sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie ».

Couverture de juste valeur-Fair Value Hedge

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. Les dérivés utilisés pour couvrir la juste valeur permettent de stabiliser la valeur en évoluant de façon inverse à celle de l'élément couvert. La couverture est jugée efficace lorsque la variation de valeur de l'instrument de couverture compense celle de l'instrument

couvert de manière efficace, c'est-à-dire, lorsque le rapport des deux variations de valeur reste compris dans une fourchette de 80 à 125 %.

Couverture de flux de trésorerie : Cash Flow Hedge et all-in-one Cash Flow Hedge

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. Les dérivés utilisés pour une couverture de flux de trésorerie doivent permettre effectivement de fixer les flux de trésorerie. Dans le cas particulier des contrats à terme (*forward*), il s'agit de couverture des flux de trésorerie tout en un (*all-in-one*) qui est par construction efficace étant donné que ces contrats couvrent le sous-jacent dont ils prévoient la livraison (les contrats incorporant à la fois le dérivé et le sous-jacent d'où le terme *all-in-one*).

Macrocouverture

Le groupe La Banque Postale 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 emplois et ressources à taux fixe du Groupe. L'écoulement en taux de ces swaps de couverture est systématiquement plus court que l'écoulement probable en taux des éléments couverts à taux fixe. Cette approche est dite en « fonds de cuve » (*bottom-layer approach*). En cas de dépassement (surcouverture), le test d'efficacité réalisé par le groupe La Banque Postale montre qu'elle n'est pas respectée et le dérivé de couverture est systématiquement résilié à due concurrence de l'inefficacité.

Instruments de couverture

Le groupe La Banque Postale utilise plusieurs types de dérivés de couverture pour gérer les risques de taux et change des éléments du bilan.

S'agissant des swap de taux (contrat de gré à gré permettant d'échanger, sur la base d'un montant nominal, les flux d'intérêts calculés sur un taux fixe contre les flux d'intérêts calculés sur un taux variable) le groupe La Banque Postale privilégie les swaps contre OIS.

S'agissant des Options (contrat de gré à gré entre deux contreparties permettant à l'acheteur de l'option de se couvrir au-delà d'un certain niveau), le groupe La Banque Postale a traité des Caps couvrant contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou d'exercice, aussi appelé *strike*), moyennant le paiement – généralement immédiat – d'une prime.

S'agissant des swaps de change, le groupe La Banque Postale utilise les *cross currency swap* (swap de devise, payeur du taux en devise et receveur du taux variable en euro). Le *cross currency swap* assure ainsi à la fois le financement en devise ainsi que la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

33.3.2 Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

Le groupe La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du Groupe (quelles soient d'origine clientèle ou financière) avec des dérivés traités avec des contreparties du marché. Ces opérations dépendent du modèle de gestion des portefeuilles.

Ces opérations procèdent de différentes stratégies de couverture qui visent essentiellement à couvrir le risque de taux d'intérêt.

Élément couvert	Dérivés	Couverture
Prêts à taux fixes	Swap payeur fixe	Macrocouverture <i>carve-out</i> de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-out Fair value hedge</i>)
	Swap payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : <i>Fair value Hedge</i>)
	Swap receveur fixe	Couverture des flux de trésorerie (CFH : <i>Cash Flow Hedge</i>)*
Titres à taux fixe acheté	Swap payeur fixe	Macrocouverture <i>carve-out</i> de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-out Fair value hedge</i>)
	Swap payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : <i>Fair value Hedge</i>)
Titres à taux fixe acheté à terme	Forward	Couverture des flux de trésorerie tout-en-un (<i>all-in-one CFH : all-in-one cash flow hedge</i>)
Actifs à taux révisables capés	Cap acheté	Macrocouverture « <i>carve-out</i> » de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-out Fair value hedge</i>)
Dépôts client à taux fixe	Swap receveur fixe	Macrocouverture <i>carve-out</i> de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-out Fair value hedge</i>)
Émission obligataire à taux fixe	Swap receveur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : <i>Fair value Hedge</i>)

* Position éteinte fin 2018.

Sous-jacents couverts à l'actif

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des obligations et des prêts à la clientèle (immobiliers, consommation) à taux fixe, ainsi qu'au risque de taux en flux de trésorerie (acquisition d'obligations à terme).

Sous-jacents couverts aux passifs

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des dépôts client à taux fixe (à vue, PEL), à des émissions obligataires à taux fixe.

Sources d'inefficacité

Couverture d'un titre par un swap

Il existe deux types de couverture de juste valeur :

Les couvertures contre Euribor : Les couvertures contre Euribor sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation Euribor pour les titres, et les dérivés sont valorisés en utilisant une courbe Eonia. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture qui sera d'autant plus importante que le spread Eonia-Euribor va varier dans le temps.

Les couvertures contre Eonia : Les couvertures contre Eonia sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation Eonia pour les titres et pour les dérivés. Ainsi, la couverture mathématique est parfaite entre le titre et le swap (titre actualisé contre Eonia avec retraitement de la composante crédit et swap actualisé contre Eonia), c'est pourquoi elles sont considérées comme étant 100 % efficaces sans nécessité de réaliser de tests d'efficacité rétrospectifs.

Couverture de plusieurs titres par plusieurs swaps

Les principes définis permettent d'obtenir une documentation de couverture simplifiée réputée 100 % efficace, tout en gérant

correctement le traitement comptable de la composante taux couverte et notamment le recyclage des résultats de couverture en fonction des opérations réalisées sur les titres.

Les titres et leur couverture (un swap, plus exceptionnellement plusieurs swaps) sont regroupés par « stratégie » de macrocouverture. Chaque stratégie de macrocouverture respecte les contraintes suivantes :

1. les titres et les swaps de la stratégie ont une date de maturité comprise dans un même *Bucket* d'une durée maximale d'un an ;
2. le montant notionnel du swap de la stratégie doit être strictement inférieur au montant principal total des titres ;
3. la maturité du swap de la stratégie doit être inférieure ou égale à la plus petite maturité des titres de la stratégie ;
4. la sensibilité du swap de la stratégie doit être inférieure ou égale à sensibilité globale des titres ;
5. s'il y a plusieurs swaps dans la stratégie ils doivent être exécutés le même jour ;
6. une fois l'adossement réalisé entre les titres et le(s) swap(s), aucun titre ne peut plus être acheté dans la stratégie, seules les ventes de titres et *unwind* des swaps sont autorisés.

Dans ce cadre de gestion, dès qu'une stratégie de couverture est constituée, celle-ci ne doit pas être abondée par de nouveaux titres ou de nouveaux swaps. Cela permet en effet de garantir que durant la période de couverture, tous les titres et tous les swaps ont eu des variations de valeur (au titre du risque de taux) homogènes dans le temps.

La Banque Postale s'est fixé des règles de débouclage en suivant le montant principal des titres vendus stratégie par stratégie

afin de respecter en permanence les contraintes définies et en résiliant partiellement le même jour que la vente de titre l'encours de swap qui dépasserait du principal des titres restants. En cas de dépassement (surcouverture), le test d'efficacité mis en place par le groupe La Banque Postale n'est pas respecté, une « inefficacité » est alors calculée, le dérivé de couverture est systématiquement résilié du montant de la surcouverture.

Macrocouverture : Les sources d'inefficacité consistent essentiellement en la disparition du sous-jacent.

Ratio de couverture

Pour les couvertures qui ne sont pas considérées comme 100 % efficaces par construction, le ratio de couverture (quantité d'éléments couverts/quantité d'instruments de couverture) correspond au ratio utilisé par le groupe La Banque Postale dans sa gestion opérationnelle du risque.

La méthode de détermination du ratio de couverture est la suivante : à chaque date d'arrêté, la documentation rétrospective consiste à vérifier que la variation de valeur de l'élément couvert depuis l'origine est homogène à la variation de l'élément de couverture, et que le rapport des variations de valeur reste dans le *range* [80 %-125 %].

Test d'efficacité

Le groupe La Banque Postale effectue un test d'efficacité au moins deux fois par semestre.

Couverture de flux de trésorerie *Cash Flow Hedge*

Concernant la couverture de flux de trésorerie *Cash Flow Hedge*, le groupe La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Cette méthode du dérivé hypothétique consiste en une comparaison des variations de la valeur de l'instrument dérivé aux variations de valeur d'un instrument dérivé fictif appelé dérivé hypothétique qui représenterait parfaitement le risque couvert.

Couverture de juste valeur *Fair Value Hedge*

Couverture d'un titre par un swap

Concernant la microcouverture sur les swaps Euribor, le groupe La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Partant du postulat que les swaps contre Eonia sont 100 % efficaces en microcouverture, la méthode consiste à créer un swap Eonia qui aurait pu être mis en place lors de la couverture (répliquant exactement le titre) et à apprécier la variation de valeur de ce swap par rapport à la variation de valeur du swap réellement mis en place.

L'inefficacité résiduelle correspond alors à la somme des variations de valeur de l'élément couvert et de l'élément de couverture. Le titre et le swap sont valorisés à l'aide d'une courbe de taux identique et constante, seul le taux de change de marché est pris en compte. Ainsi la variation de valeur du titre valorisé de cette manière est indépendante des variations de valeur des taux d'intérêt et est uniquement impactée par la variation du taux de change.

Dans le cas où le test d'efficacité ne serait pas respecté, le groupe La Banque Postale impose de résilier tout ou partie du sous-jacent de couverture. Pour cela, les tests d'efficacité sont effectués avant et après cession pour s'assurer de la conformité de l'opération de résiliation.

Couverture de plusieurs titres par un swap

Afin d'assurer le suivi de la stratégie de couverture, La Banque Postale a mis en place une documentation glissante des stratégies de couverture pour matérialiser l'absence d'entrée de nouveaux titres ou de complément sur des positions existantes.

Couverture de plusieurs prêts par plusieurs swaps (fonds de cuve/*carve out*)

Pour un sous-ensemble de contrats clients à taux fixe, le groupe La Banque Postale procède à des tests qui visent à vérifier que l'écoulement des sous-jacents couverts est bien supérieur à celui du nominal des dérivés (swaps ou options) qui sont utilisés dans le cadre de la couverture. Dans le cas où le nominal des dérivés est supérieur, cela met fin à la relation de couverture et il est procédé systématiquement à une résiliation du ou des dérivés.

Instruments dérivés de couverture de juste valeur et de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018		
	Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	1 131	329	38 848
Swaps de taux d'intérêts	1 130	329	38 484
Caps-floors-collars	-	-	364
Instruments de devises	-	18	346
Opérations fermes de change	-	18	346
Autres instruments	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 131	348	39 194
Instruments de taux d'intérêt	29	-	1 476
Instruments de devises	-	-	-
Autres instruments	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	29	-	1 476
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	1 159	348	40 670

Opérations sur les instruments dérivés de couverture : analyse par durée résiduelle (notionnels)

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018					
	Moins de 3 mois	3 mois à 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	indéterminé	Total
Instruments de taux d'intérêt	586	1 341	18 707	18 214	-	38 848
Swaps de taux d'intérêts	526	1 240	18 560	18 158	-	38 484
Caps-floors-collars	60	101	146	56	-	364
Instruments de devises	-	208	137	-	-	346
Opérations fermes de change	-	208	137	-	-	346
Autres instruments	-	-	-	-	-	-
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	586	1 550	18 844	18 214	-	39 194
Instruments de taux d'intérêt	984	492	-	-	-	1 476
Instruments de devises	-	-	-	-	-	-
Autres instruments	-	-	-	-	-	-
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	984	492	-	-	-	1 476
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	1 570	2 042	18 844	18 214	-	40 670

Couverture de juste valeur

Éléments couverts

31/12/2018				
Microcouverture de juste valeur	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
(en millions d'euros)	Valeur comptable	dont cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
Actif				
Taux d'intérêt	10 804	54	-	173
Change	366	1	-	(1)
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	11 170	54	-	173
Taux d'intérêt	284	7	-	(1)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers au coût amorti	284	7	-	(1)
Passif				
Taux d'intérêt	7 236	238	-	(8)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers au coût amorti	7 236	238	-	(8)
Macrocouverture de juste valeur				
				31/12/2018
(en millions d'euros)	Valeur comptable			
Instruments de dettes comptabilisées à la juste valeur par capitaux propres	-			
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	4			
Total – Actif	4			
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	17			
Total – Passif	17			
TOTAL				
COUVERTURE DE LA JUSTE VALEUR DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT D'UN PORTEFEUILLE D'INSTRUMENTS FINANCIERS	21			

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2018		
	Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)		
	Variation de juste valeur sur les instruments de couverture (y.c. cessations de couverture)	Variation de juste valeur sur les éléments couverts (y.c. cessations de couverture)	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(151)	149	(2)
Change	(24)	24	-
Autres	-	-	-
TOTAL	(175)	173	(2)

Couverture de flux de trésorerie

Éléments de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2018			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
	Valeur comptable	dont cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
Actif				
Taux d'intérêt	1 476	(29)	-	(28)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 476	(29)	-	(28)

Résultat de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2018		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)
	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	28	(174)	-
Change	-	-	-
Autres	-	-	-
TOTAL	28	(174)	-

33.3.3 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 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.

33.4 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini, par l'arrêté du 3 novembre 2014, comme le 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.

Deux types de pilotage sont concernés : la gestion de la liquidité courante de la banque permettant de minimiser le coût de gestion dans des limites raisonnables de risque d'une part, et la gestion de la liquidité de la banque en cas de stress important d'autre part.

La Banque Postale dispose d'une forte position de liquidité assise sur :

- un montant de dépôts clients supérieur à celui des prêts clients. La Banque Postale dispose d'une base de dépôts très importante et diversifiée (supérieure à 160 milliards d'euros), principalement composée de dépôts d'une clientèle de particuliers français ;
- un important portefeuille HQLA (*High Quality Liquidity Assets*). La Banque Postale a historiquement investi une part significative de son bilan en titres souverains, en raison de son activité historique de recueil de dépôts, alors que les activités de crédits clientèles ne se sont développées que depuis 2006. Ce portefeuille contient exclusivement des actifs liquides et de haute qualité en accord avec les dispositions du règlement délégué (UE) N°2015/61, ce qui permet d'élever son ratio de liquidité à court terme au-dessus de 135 % et en moyenne autour de 150 % ;
- un accès avéré aux financements de marchés de capitaux.

Les ressources issues de la clientèle 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.

Pilotage du risque de liquidité

La responsabilité du pilotage du risque de liquidité incombe au Comité ALM dans le respect des principes et limites validés par le Comité de pilotage des risques Groupe. Cette responsabilité est en partie déléguée au COGOB et aux pôles de trésorerie et financement long terme de la salle des marchés pour le risque de liquidité tactique lié à la gestion de la trésorerie de la Banque.

Opérationnellement, La Banque Postale a mis en place un dispositif d'évaluation interne de la liquidité, ou ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*), qui regroupe l'ensemble des dispositifs de limites, d'évaluation, de suivi, de reporting et de pilotage de sa liquidité. Ces dispositifs comprennent notamment :

- un dispositif de guidelines et limites ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de *funding* de la banque dans l'univers de planification budgétaire de La Banque Postale ;
- le maintien et le suivi des évolutions d'un coussin de titres liquides non grevés de haute qualité ainsi que des montants remis à la facilité de dépôt de la banque centrale ;
- le dispositif du Plan de Financement d'Urgence (PFU), qui a pour buts principaux (cf. *infra*) :

- de définir des seuils d'alerte permettant de détecter de manière précoce des tensions sur la liquidité, qu'elle soit idiosyncratique (spécifique à La Banque) ou systémique,
- d'identifier l'ensemble des capacités disponibles pour générer de la liquidité (réserves de liquidité et capacités de financement),
- de mobiliser une gouvernance visant à gérer avec la rapidité nécessaire l'éventualité d'une crise,
- ainsi qu'un dispositif de stress test visant à mesurer les marges de manœuvre de La Banque Postale dans des contextes de tensions historiquement élevées sur la liquidité de la Banque.

Les instances de la Banque (Comité des risques du Conseil de surveillance) ont approuvé en mars 2018 l'ensemble du dispositif ILAAP.

Les systèmes de déclaration prudentielle des risques de liquidité couvrent l'ensemble du périmètre de consolidation prudentielle. Néanmoins, certaines des limites et indicateurs utilisés en gestion font référence à des unités sociales du Groupe, notamment La Banque Postale, entité la plus importante du Groupe.

Mesure du risque de liquidité

Suivi de la liquidité à court terme

Le suivi de la liquidité court terme s'appuie sur :

- des ratios et reportings de liquidité réglementaire ;
- le ratio de liquidité court terme LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) ;
- le ratio relatif au financement stable NSFR (*Net Stable Funding Ratio*).

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Le LCR 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. En cible, le LCR doit être supérieur à 100 % et l'établissement assujéti dispose d'une période de transition pour atteindre ce niveau. Ce ratio est calculé en divisant la somme des actifs liquides de qualité et libres de tout engagement par le besoin de liquidités sous stress à horizon de 30 jours.

En cohérence avec les mouvements de bilan détectés dans la partie « risque de taux », (développement des actifs commerciaux), le LCR a baissé en 2018.

Le LCR fait également partie des contraintes à respecter dans le cadre des projections de liquidité dynamique.

Dans le cadre de l'ILAAP, plusieurs stress sur le ratio LCR ont été développés.

Un calcul du LCR et de la réserve de liquidité est produit quotidiennement.

La concentration, le coût et la structure du refinancement, la concentration du coussin d'actifs, sont évalués régulièrement et font l'objet de reportings réglementaires (ALMM) accompagnant la publication du LCR.

Net Stable Funding Ratio (NSFR)

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 « financement stable disponible » (*Available Stable Funding*) désigne la part des ressources qui ne sont pas exigibles à l'horizon temporel pertinent, ici, 1 an dans le cadre du NSFR. Le montant du « financement stable exigé » (*Required Stable Funding*) d'un établissement est fonction des caractéristiques de liquidité et de la durée résiduelle des actifs (et positions de hors-bilan) détenus.

À ce jour, et dans le cadre des exercices réglementaires de liquidité réalisés pour la BCE, le ratio NSFR est supérieur à 100 %.

Le dispositif s'appuie également sur :

- des outils permettant à 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 ;
- 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 évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance et 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.

Plan de Financement d'Urgence (PFU)

Le Plan de Financement d'Urgence est destiné à être suivi par les instances de gouvernance (Comité ALM, COGOB, Comité de pilotage des risques Groupe) de la gestion financière et exécutés opérationnellement par la direction des opérations financières.

Le Plan de Financement d'Urgence (PFU) fait partie du processus d'évaluation interne de la liquidité que La Banque réalise de façon annuelle. Le PFU présente les indicateurs avancés retenus pour juger la santé des marchés (financiers ou bancaires) sur lesquels la liquidité de La Banque Postale est exposée. Ces indicateurs sont décomposés en deux grandes familles :

- des indicateurs systémiques ;
- des indicateurs idiosyncratiques.

Pour chaque indicateur est défini un niveau de seuil (confort, vigilance ou alerte).

Le Plan de Financement d'Urgence prévoit également des dispositifs à mettre en œuvre en cas de crise avérée qu'elle soit systémique ou idiosyncratique. Ce dispositif se présente principalement sous la forme d'un recensement des différentes sources de financements (ou liquidités) accessibles par La Banque Postale, en fonction des montants représentés et de la rapidité de mise en œuvre. Le PFU prévoit également une gouvernance précise au travers de comités, dans lesquels sont suivis les indicateurs avancés. Cette gouvernance a pour vocation d'assurer le management de La Banque de la surveillance accrue de son risque de liquidité. La présentation (en période normale) des indicateurs est réalisée au cours du COGOB. Enfin les indicateurs choisis ainsi que les dispositifs d'actions proposés sont testés sur les marchés afin de pouvoir apprécier la pertinence de ces derniers et la liquidité du marché.

Le test de financement consiste à tester le marché en procédant à des emprunts à court terme. L'objectif de ce type de test est de vérifier régulièrement l'aptitude de la banque à se procurer rapidement des fonds sur les marchés pour s'assurer que les estimations sur la capacité de la Banque à emprunter restent valides. La fréquence envisagée pour ce genre de test est au minimum de deux fois par an.

Par 2 fois en 2018, La Banque Postale a testé, avec succès, sa capacité à se financer pour un montant significatif sur une journée dans ses différentes devises.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponible 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 moyennes des réserves obligatoires calculées sur la période de constitution) ;
- des titres composant le coussin HQLA (*High Quality Liquid Asset*) constitué principalement de titres d'état, de *covered bond*, et de titres d'entreprises satisfaisant aux critères de liquidité prudentiels définis par la réglementation dans le cadre du calcul du LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) pour lesquels la valorisation des titres est affectée d'une décote conforme à la réglementation prudentielle ;
- 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 Bond, constitue également une source de liquidité importante (environ 11,9 milliards d'euros de collatéral potentiel au 31 décembre 2018, en plus des autres sources de financement habituellement utilisées par la banque).

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 Neu-CP (Negotiable European Commercial Paper), le but étant de refinancer une partie des besoins de financement à court terme de La Banque Postale et de satisfaire la demande de la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 2 milliards d'euros de Neu-MTN dont le but est également de refinancer une partie des besoins de financement à court-moyen terme de La Banque Postale et de satisfaire la demande de la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN, pour l'émission d'Obligations de Financement de l'Habitat (OFH) via son véhicule de financement sécurisé mis en place en 2013, LBP Home Loan SFH, filiale de LBP SA ;
- un accès au refinancement par la BEI dans le cadre de l'engagement de La Banque Postale pour des enveloppes éligibles ;
- 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.

La Banque Postale a également accès à un véhicule de financement sécurisé via la Caisse de Financement Local (CAFFIL), auprès de qui elle effectue régulièrement des cessions de prêts originés à destination du Secteur Public Local.

Ces véhicules de « financements sécurisés » constituent une source fiable de financement, comme en témoigne le fait que le marché des financements sécurisés a continué à fonctionner même durant la récente crise bancaire de 2011.

33.5 Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de la banque 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'intérêts ainsi que via des scénarios permettant d'évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

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. Les indicateurs de risque de taux sont également revus en CPRG. La fréquence de revue des risques de taux et liquidité est essentiellement mensuelle.

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 sous contrainte du respect des indicateurs de sensibilité de la valeur. Ce pilotage est réalisé en dynamique, sur la base du plan d'affaires, au travers de la mise en place de dérivés de taux (couvertures) ou d'inflexion de la politique commerciale.

Le bilan comporte des optionalités implicites et explicites, conduisant à une non-linéarité de la valeur économique en fonction des taux. Dans cette perspective, l'ALM propose un rééquilibrage régulier des positions structurelles au travers d'instruments de marché.

Comme demandé par le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le *banking book* (portefeuille bancaire) sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

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. Il recouvre plusieurs facteurs de risque :

- risque de fixation lié à des différences entre les nouvelles prises de taux à l'actif et au passif (selon les références et les maturités) ;
- risque de courbe, lié au risque de fixation : généré par les variations de la courbe des taux (translation, rotation, etc.) ;
- risques de base : lié à la multiplicité des références de taux utilisées et induisant des risques du fait de la corrélation imparfaite entre les références ;
- risques optionnels (contractuel ou comportemental) ;

- risques induits par les positions exposées au taux réel/à l'inflation.

Dans ce cadre, la variation de marge nette d'intérêt est mesurée en fonction de plusieurs scénarios de taux. Le risque de taux d'intérêt présent dans le bilan est simulé de manière dynamique, en tenant compte des variations futures d'encours (remboursements anticipés, productions nouvelles, etc.) conformément aux modèles comportementaux développés et au plan d'affaires.

Les opérations des portefeuilles obligataires de gestion déléguée ne rentrent pas dans le risque de taux global, leur risque étant suivi et encadré par les limites propres à chaque portefeuille. Ces portefeuilles relevant de la salle des marchés sont encadrés par des limites de type risques de marché.

Mesure du risque de taux d'intérêt global

Conventions et modèles

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).

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.

Le gap de taux

Pour une devise donnée, le gap de taux nominal est calculé pour les opérations à taux fixe et les opérations à taux variable et révisable jusqu'à leur prochaine date de révision ou fixation. Le gap de taux nominal ne prend pas en compte les tombées d'intérêts.

Le gap de taux est la différence entre les montants moyens des actifs à taux fixe et les montants moyens des passifs à taux fixe incluant les effets des éléments de hors-bilan (les swaps et les amortissements des soultes) par maturité.

NOTE 34 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

34.1	Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers	382	34.3	Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres	386
34.2	Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers	384	34.4	Instruments financiers de couverture	386
			34.5	Reclassements d'actifs financiers	386
			34.6	Compensation des instruments financiers	387

34.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers

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.

	31/12/2018				
	Valeur au bilan	Juste valeur ^(a)	Hiérarchie de juste valeur ^(b)		
(en millions d'euros)			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires	-	-	-	-	-
Prêts et créances sur la clientèle	95 671	98 340	-	-	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	87 352	87 362	-	-	-
Portefeuille de titres	51 262	52 704	18 694	8 394	592
Actifs non bancaires	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	290	290	-	113	94
Créances clients et autres créances	4 156	4 156	-	-	-
Autres actifs financiers courants	532	532	50	414	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 286	2 286	528	1 758	-
PASSIFS					
Passifs bancaires	-	-	-	-	-
Dettes envers les établissements de crédit	18 877	18 870	-	-	-
Dettes envers la clientèle	185 802	185 811	-	-	-
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	23 759	23 905	-	979	-
Passifs non bancaires	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires et dettes financières	6 229	6 633	-	739	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	5 432	5 432	-	-	-

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.

(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 28,2 millions d'euros (3 titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 73,3 millions d'euros (8 titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

(en millions d'euros)

31/12/2017

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs des activités bancaires			
Effets publics et valeurs assimilées	945	5	-
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 127	4 931	-
Actions et autres titres à revenu variable	61	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	2 133	4 936	-
Actions et autres titres à revenu variable	35	-	-
Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat	35	-	-
Instruments dérivés de taux d'intérêts	-	384	-
Instruments dérivés de cours de change	-	94	-
Instruments dérivés de crédits	-	3	-
Instruments dérivés conditionnels	-	10	-
Dérivés de transaction	-	491	-
Instruments dérivés de taux d'intérêts	-	1 138	-
Instruments dérivés de cours de change	-	5	-
Instruments dérivés de couverture de juste valeur	-	1 143	-
Instruments dérivés de taux d'intérêts	-	2	-
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	2	-
Effets publics et valeurs assimilées	6 701	20	-
Obligations et autres titres à revenu fixe	9 327	215	-
Actions et autres titres à revenu variable	804	222	300
Titres de participation non consolidés	-	-	200
Actifs financiers disponibles à la vente	16 832	457	501
Actifs des activités industrielles et commerciales	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	-	460	139
Créances clients et autres créances	-	3 930	-
Autres actifs financiers courants	-	712	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	350	1 385	-
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'intérêts	-	392	-
Instruments dérivés de cours de change	-	93	-
Autres instruments dérivés	-	20	-
Instruments dérivés de crédit	-	13	-
Instruments dérivés conditionnels	-	10	-
Instruments dérivés de transaction	-	528	-
Instruments dérivés de taux d'intérêts	-	238	-
Instruments dérivés de cours de change	-	-	-
Instruments dérivés de couverture	-	238	-
Passifs des activités industrielles et commerciales	-	-	-
Emprunts obligataires et dettes financières	-	6 297	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	-	5 154	-

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 capitaux propres	Instruments dérivés de couverture	Total
Ouverture	250	251	-	501
Gains et pertes enregistrés en résultat	10	-	-	10
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	-	12	-	12
Achats	70	31	-	101
Remboursements	(28)	-	-	(28)
Autres mouvements	1	(5)	-	(4)
CLÔTURE	303	289	-	591

Justes valeurs de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

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 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.

34.2.2 Instruments financiers des activités bancaires

IFRS 13 définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IFRS 13 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 (multicontribution), d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles (volume, fourchette de prix) 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 faisant référence à des données de marché concerne plus généralement les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts...), les dépôts-repo.

Les instruments financiers sont présentés dans la note 34.1 selon trois niveaux en fonction d'un ordre décroissant d'observabilité des valeurs et paramètres utilisés pour leur valorisation :

- niveau 1 : instruments valorisés à partir de prix cotés (non ajustés) sur un marché actif pour des actifs ou des passifs identiques.

Il s'agit notamment des actions cotées et des dérivés sur marchés organisés (futures, options...) ;

- niveau 2 : instruments valorisés à l'aide de données autres que les prix visés au niveau 1 et qui sont observables pour l'actif et le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées de prix).

Il s'agit d'instruments dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation utilisant des paramètres observables et des modèles standards ou des instruments qui sont valorisés en se référant à des instruments similaires cotés sur un marché actif. Ce classement concerne les swaps de taux, caps, etc. ;

- niveau 3 : instruments valorisés à l'aide de données non observables sur les marchés.

Il s'agit principalement des titres de participation non cotés, de FCPR ou de FCPI.

La valeur de marché des titres de participation non cotés est déterminée par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash-flows futurs.

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.

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.

2018

(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Variations de juste valeur		Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain/ (perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres			
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 929	-	-	-	-	1 929
Actifs évalués à la juste valeur par OCI recyclable	111	-	(419)	-	342	34
Instruments financiers à la juste valeur par résultat	-	27	-	-	-	27
Opérations de couverture	188	(2)	147	-	-	39
TOTAL	2 228	25	(566)	-	342	2 029

2017

(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Variations de juste valeur		Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain/ (perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres			
Prêts, créances et dettes	1 685	-	-	(192)	-	1 493
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	690	-	-	-	-	690
Actifs disponibles à la vente	176	-	(63)	-	278	391
Instruments financiers à la juste valeur par résultat	-	(4)	-	-	-	(4)
Opérations de couverture	154	(4)	(54)	-	-	96
TOTAL	2 705	(8)	(117)	(192)	278	2 666

34.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Voir note 27.

Activités bancaires

Voir note 33.3.

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 restent non significatives au 31 décembre 2018.

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

2018

	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	127	-	127	56 68	3
Instruments financiers dérivés passifs	56	-	56	56 -	-

2017

	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	164	-	164	68 99	(3)
Instruments financiers dérivés passifs	68	-	68	68 -	-

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

2018

	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	11 397	-	11 397	639	914	-	9 845
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	1 618	-	1 618	639	914	-	65
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	188 314	5 226	183 088	264	-	416	182 407
<i>Dont prises en pension</i>	5 907	5 226	681	264	-	416	
Comptes de régularisation et autres actifs	2 981	-	2 981	3	-	-	2 978
<i>Dont dépôts de garantie donnés</i>	5	-	5	3	-	-	2
Autres actifs non soumis à compensation	47 734	-	47 734	-	-	-	47 734
TOTAL ACTIF	250 427	5 226	245 200	906	914	416	242 965
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	1 157	-	1 157	639	216	-	302
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	878	-	878	639	216	-	23
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	209 915	5 226	204 688	264	36	18 237	186 151
<i>Dont mises en pension</i>	23 779	5 226	18 553	264	36	18 237	16
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	29 688	-	29 688	-	-	-	29 688
TOTAL PASSIF	240 759	5 226	235 533	902	252	18 237	216 141

2017

	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	7 596	-	7 596	448	1 162	-	5 986
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	1 634	-	1 634	448	1 162	-	24
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	93 075	4 940	88 135	200	1	102	87 833
<i>Dont prises en pension</i>	5 164	4 940	225	200	1	102	(78)
Comptes de régularisation et autres actifs	3 411	-	3 411	8	-	-	3 403
<i>Dont dépôts de garantie donnés</i>	10	-	10	8	-	-	2
Autres actifs non soumis à compensation	132 334	-	132 334	-	-	-	132 334
TOTAL ACTIF	236 416	4 940	231 477	655	1 163	102	229 556
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	238	-	238	448	288	-	(498)
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	743	-	743	448	288	-	7
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	187 503	4 940	182 564	200	43	13 892	168 430
<i>Dont mises en pension</i>	19 171	4 940	14 232	200	43	13 892	98
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	38 581	-	38 581	-	-	-	38 581
TOTAL PASSIF	226 323	4 940	221 383	647	331	13 892	206 513

NOTE 35 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

35.1	Relations avec l'état et les entreprises du secteur public	390	35.3	Rémunération des organes d'administration et de direction	390
35.2	Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	390			

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, 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 entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

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 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.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Produits	606	570
Charges	-	-
Créances	127	109
Dettes	288	256

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

35.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 5,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 (4,9 millions d'euros en 2017). 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 2018 s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2017).

NOTE 36 ENTITÉS STRUCTURÉES

36.1	Entités structurées consolidées	391	36.2	Entités structurées non consolidées	391

36.1 Entités structurées consolidées

En application des normes IFRS 10 et 11, et au regard des seuils de consolidation, le Groupe consolide trois entités structurées, le FCT Elise 2012, LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 et LBP Dutch Mortgage Portfolio 2.

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 2018 un total bilan de 353 millions d'euros. Ce fonds est consolidé en intégration globale.

Deux fonds communs de créances néerlandais, LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 et 2, sont entrés dans le périmètre de consolidation respectivement en octobre et novembre 2017. Il s'agit de fonds dont la dette est détenue à 100 % par La Banque Postale. Ces fonds portent à leurs actifs des crédits à l'habitat accordés à une clientèle de particuliers d'Aegon Hypotheken et Rabobank. Les crédits en portefeuille représentent un encours net total de 1 141 et 1 311 millions d'euros respectivement. Ces fonds sont consolidés par intégration globale.

36.2 Entités structurées non consolidées

Au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 86 millions d'euros sur la gestion d'actifs et 68 millions d'euros de parts détenues dans un fond de titrisation. Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 80 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion. Aucune perte significative n'a été enregistrée au 31 décembre 2018.

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 63 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion.

NOTE 37 ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

37.1	Engagements de location	391	37.4	Autres engagements reçus	393
37.2	Engagements des activités bancaires	392	37.5	Autres engagements	393
37.3	Autres engagements donnés	392	37.6	Passifs éventuels	393

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)	31/12/2018	31/12/2017
Moins de 1 an	614	599
Entre 1 et 5 ans	1 301	1 201
Plus de 5 ans	816	729
TOTAL	2 731	2 529

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles se sont élevés à 807 millions d'euros en 2018 (775 millions d'euros en 2017).

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)	31/12/2018	31/12/2017
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
• en faveur d'établissements de crédit	1 576	1 182
• en faveur de la clientèle	23 235	19 367
Engagements de garantie		
• en faveur d'établissements de crédit	379	402
• en faveur de la clientèle ^(a)	1 938	1 877
Engagements sur titres à livrer	3 213	1 382
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
• reçus d'établissements de crédit ^(b)	1 967	870
• reçus de la clientèle	1 620	1 136
Engagements de garantie		
• reçus d'établissements de crédit	33 998	31 473
• reçus de la clientèle	4 639	9 167
Engagements sur titres à recevoir	461	246
Autres engagements donnés ^{(b) (c)}	11 708	9 628
Autres engagements reçus	2 417	1 410

(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 (653 millions d'euros) et reçus (600 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 2018, 10 869 millions d'euros (8 490 millions d'euros en 2017) 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).

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 2018 à 236 millions d'euros.

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 25 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 des 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 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018 à 72 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 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2023 pour laquelle elle a reçu un engagement des onze banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2018.

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 2019 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2018 à 36 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 2019.

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

394

38.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires
par durée restant à courir

395

38.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Caisses, Banques Centrales	2 007	3 325
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	10 060	7 366
Instruments dérivés de couverture	1 159	1 146
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	13 864	17 850
Titres au coût amorti	23 582	20 734
Prêts et créances sur les établissements de crédit	87 352	84 088
Prêts et créances sur la clientèle	95 671	88 048
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	82	69
Placements des activités d'assurance	2 810	-
Actifs d'impôts	242	181
Comptes de régularisation et autres actifs	2 872	3 340
Participations mises en équivalence	3 260	3 376
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	1 195	1 047
Montant net des écarts d'acquisition - Actif	143	143
Élimination titres	(4 052)	(4 052)
TOTAL	240 246	226 660

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	631	302
Instruments dérivés de couverture	348	238
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	18 877	14 154
Opérations avec la clientèle	185 802	182 556
Dettes représentées par un titre	16 934	11 373
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	743	721
Passifs d'impôts	116	192
Comptes de régularisation et passifs divers	4 982	4 837
Provisions techniques des entreprises d'assurance	2 480	2 376
Provisions	469	478
Dettes subordonnées	3 080	3 089
Intérêts minoritaires	113	104
Capitaux propres part du Groupe	5 241	5 681
Réserves consolidées et autres	4 515	4 891
Résultat part du Groupe	726	790
Solde des opérations avec le reste du Groupe - Impact sur le résultat	-	-
Solde des opérations avec le reste du Groupe - Impact sur le bilan	432	559
TOTAL	240 246	226 660

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	2 007	-	2 007
Portefeuille de titres	11 160	37 505	48 665
Créances sur les établissements de crédit	85 854	1 498	87 352
Prêts et créances sur la clientèle	15 448	80 223	95 671
Placements des entreprises d'assurance et parts des réassureurs dans les provisions techniques	175	2 338	2 513
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif	4	78	82
Éléments de passif par durée restant à courir			
Autres passifs financiers	64	915	979
Dettes envers les établissements de crédit	18 295	582	18 877
Dettes envers la clientèle	184 994	807	185 802
Dettes représentées par un titre	8 335	8 599	16 934
Dettes subordonnées	21	3 059	3 080
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif	2	741	743

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	395	39.5	Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	396
39.2	Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	396	39.6	Encaissements provenant de nouveaux emprunts	397
39.3	Variation du besoin en fonds de roulement	396	39.7	Remboursements d'emprunts	397
39.4	Variation du solde des emplois et ressources bancaires	396	39.8	Autres flux liés aux opérations de financement	397
			39.9	Variation de trésorerie des activités bancaires	397

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	2018	2017
Résultat net de l'ensemble consolidé		837	893
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(277)	(305)
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		3	(5)
Plus- ou moins-values de cession (yc dilution)		(161)	(42)
Variations nettes des provisions		(163)	238
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	39.2	1 080	991
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(57)	-
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		1 261	1 769
Coût de l'endettement financier net ^(a)		157	159
Charge d'impôt (yc impôts différés)		161	249
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		1 579	2 176

(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)	2018	2017
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	1 009	988
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	4	(3)
Dépréciations d'écart d'acquisition	67	7
TOTAL	1 080	991

39.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2018	2017
Variations des stocks et encours	(9)	(19)
Variations des créances d'exploitation	(248)	(99)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	(141)	262
TOTAL	(397)	145

39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2018	2017
Variations du Portefeuille de titres des activités bancaires	86	7 867
Variations des Prêts et créances des activités bancaires	(11 399)	(9 264)
Variations des Créances sur les établissements de crédit des activités bancaires	1 709	495
Variations des Autres actifs financiers courants des activités bancaires	(119)	308
Variations des Dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires	4 193	(4 873)
Variations des opérations avec la clientèle des activités bancaires	3 246	6 887
Variations des autres passifs financiers des activités bancaires	5 373	(435)
Variations des comptes de régularisation des activités bancaires	847	(181)
TOTAL	3 937	804

39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2018	2017
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(519)	(463)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(998)	(880)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	25	(8)
TOTAL	(1 493)	(1 352)

39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2018	2017
Emprunts obligataires	500	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	10	7
Billets de trésorerie	380	251
Autres emprunts et dettes assimilées	1	152
TOTAL	890	410

39.7 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	2018	2017
Emprunts auprès des établissements de crédit	(20)	(23)
Bons La Poste	(1)	(2)
Billets de trésorerie	(381)	(100)
Emprunts sur location-financement	(19)	(19)
Autres emprunts et dettes assimilées	(502)	(603)
TOTAL	(924)	(747)

39.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2018	2017
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	3	5
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(32)	(138)
Autres	(37)	27
TOTAL	(67)	(107)

39.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		3 325	2 732
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)		10 318	10 199
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(724)	(698)
Ouverture		12 920	12 233
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	23.2	2 007	3 325
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)	20.2	15 767	10 318
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	30.1	(1 279)	(724)
Clôture		16 495	12 920
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		3 575	687
dont incidence des variations de périmètre		-	-
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		3 575	687

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.

2018

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société mère	0,7	13 %	0,7	22 %
• filiales intégrées globalement	4,0	76 %	2,1	64 %
	4,7	88 %	2,8	87 %
Services autres que la certification des comptes				
• société mère	0,3	6 %	0,2	6 %
• filiales intégrées globalement	0,3	6 %	0,2	7 %
	0,6	12 %	0,4	13 %
TOTAL	5,3	100 %	3,3	100 %

2017

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société mère	0,7	14 %	0,7	19 %
• filiales intégrées globalement	3,7	76 %	2,3	64 %
	4,4	90 %	3,0	83 %
Services autres que la certification des comptes				
• société mère	0,2	4 %	0,2	6 %
• filiales intégrées globalement	0,3	6 %	0,4	11 %
	0,5	10 %	0,6	17 %
TOTAL	4,9	100 %	3,6	100 %

Les services fournis par le cabinet PwC sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, audit d'acquisition, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, consultations techniques.

Les services fournis par le cabinet KPMG sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, revues de procédures de contrôle interne, consultations comptables, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

NOTE 41 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 42 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2017	2018	2017	2018	2017	2018
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE							
9 rue du Colonel Pierre Avia							
75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
ADIMMO	France	52,63	52,63	99,90	99,90	IG	IG
ADIR ASSISTANCE	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
AGEVIE	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
AIR À DOMICILE	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
ALISEO	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Austria GmbH	Autriche	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Benelux B.V.	Pays-Bas	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Germany GmbH	Allemagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Holding AG	Suisse	50,00	60,00	50,00	60,00	MEE	IG
Asendia Honk Kong Ltd	Hong Kong	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Italy S.p.A.	Italie	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Mgmt SAS	France	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Mgmt SAS, branch bern	Suisse	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Nordic AB	Suède	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Nordic AB, brench Danemark	Danemark	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Norway A/S	Norvège	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Opérations (SCL)	Allemagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Opérations Verwaltung GmbH	Allemagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Press Edigroup SA	Suisse	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Press EDS AG	Suisse	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Singapore	Singapour	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia Spain S.L.	Espagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia UK Ltd	Grande-Bretagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
Asendia USA	États-Unis	-	60,00	-	100,00	-	IG
ASTEN Est	France	-	52,68	-	100,00	-	IG
ASTEN Santé	France	52,68	52,68	52,68	52,68	IG	IG
Axeo Developpement	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG
Axeo Pro Services	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG
Axeo Services	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG
Axeo Travaux	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Bien Être Assistance	France	-	24,90	-	24,90	-	MEE
BlueSom	France	41,15	50,05	78,12	95,00	IG	IG
BTB Mailflight	Grande-Bretagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
BTB Mailflight Holding	Grande-Bretagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
Budget Box	France	40,01	40,01	40,01	40,01	MEE	MEE
Cassiop	France	70,01	70,01	70,01	70,01	IG	IG
Coordination Axéo	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DDS	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
Diadom Care	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Diadom SAS	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
EAP France	France	-	24,90	-	24,90	-	MEE
Eurobussula LDA	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Financière Axéo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
GEOPTIS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GIE SANTE À DOMICILE	France	41,15	-	85,71	-	IG	-
Globegisticis Inc.	États-Unis	-	60,00	-	100,00	-	IG
Greenovia	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
H2AD	France	50,91	50,91	96,64	96,64	IG	IG
HELLOCASA	France	50,00	-	50,00	-	MEE	-
Help Confort	France	48,45	48,45	51,00	95,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG
Hit Mail Bulgaria	Bulgarie	-	100,00	-	100,00	-	IG
Inbox Marketing	Roumanie	98,40	98,40	98,40	98,40	IG	IG
Innovagency	Portugal	-	75,77	-	75,77	-	IG
Innovagency Resources	Portugal	-	75,77	-	100,00	-	IG
Interactions Marketing	Roumanie	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
La Poste Global Mail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste IMS	France	-	60,00	-	100,00	-	IG
La Poste Nouveaux services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Services à la Personne (ex-Veiller sur mes parents)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Silver	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Silver 2	France	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 Espagne	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Mediapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Metrica	Bulgarie	-	60,00	-	60,00	-	IG
Meyem	Espagne	100,00	-	100,00	-	IG	-
Mil Services	France	51,00	51,00	51,00	100,00	IG	IG
Mobigreen	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	90,00	90,00	90,00	90,00	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
Morin Logistic Sud	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MSCM2	France	50,91	50,91	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Neopress Direct	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Neopress Routage	France	66,00	-	66,00	-	IG	-
North America Direct, Inc.	États-Unis	-	30,06	-	100,00	-	IG
Nouvelle Attitude SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Organisme Formation Services	France	51,00	51,00	51,00	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
PARAMEDICAL DE LA PLAINE	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
Proximy	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Recygo	France	-	51,00	-	51,00	-	IG
S2A OXYGENE	France	39,59	47,25	75,16	89,69	IG	IG
S2A Santé	France	52,68	52,68	52,68	100,00	IG	IG
SADIMMO	France	47,41	47,41	90,00	90,00	IG	IG
SADIR ASSISTANCE	France	52,68	52,68	100,00	100,00	IG	IG
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SMP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Gestion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Informatique	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Marketing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEFINAD	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Somepost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SPI UK	Grande-Bretagne	-	60,00	-	100,00	-	IG
STP SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tikeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct (Singapore) PTE Ltd	Singapour	-	30,06	-	100,00	-	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	-	30,06	-	50,10	-	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	-	30,06	-	100,00	-	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	-	30,06	-	100,00	-	IG
Viapost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Ascq	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Dourges	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Maintenance	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Viapost Transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
360° Services SAS	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Albatross Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
A.L.P. SAS	France	-	100,00	-	100,00	—	IG
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bio Cair Forwarding Intern. Co Ltd	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair International Ltd	Grande-Bretagne	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 South Africa Ltd	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BioLogistic SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bloomsburys GmbH	Allemagne	80,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Buy Online GmbH	Allemagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Calédonie Express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Castlegate 555 Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost Food	France	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 Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
Chronopost International Niger	Niger	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Chronopost International Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Delifresh IDF	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Belarus	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium NV	Belgique	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
DPD Deutschland GmbH (ex-DPD GeoPost GmbH)	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eesti AS	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD France	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Group International Services GmbH & Co. KG (ex-DPD Aschaffenburg)	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	-	100,00	-	100,00	-	IG
DPD Hungaria kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Ireland Ltd	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup UK Ltd (ex-GeoPost Uk Ltd)	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Laser	Afrique du Sud	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
DPD Laser Mauritius Ltd	Île Maurice	62,25	62,25	75,00	75,00	IG	IG
DPD Latvija SIA	Lettonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Lietuva UAB	Lituanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Local UK Ltd	Grande-Bretagne	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 Netherlands 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
DPD Schweiz AG	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Slovakia Sro	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Strefa Paczki	Pologne	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
DPD Ukraine	Ukraine	100,00	-	100,00	-	IG	-
DPD RUS (ex-Armadillo Bizpak)	Russie	77,90	77,90	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	77,90	77,90	77,90	77,90	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	77,90	77,90	77,90	77,90	IG	IG
DTDC	Inde	43,17	42,52	43,17	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Eatingdesk	Belgique	80,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
E-Radius Informatikai Szolgáltató LLC	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Freshlog SAS	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
GeoPost Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Espagne	Espagne	92,76	100,00	92,76	100,00	IG	IG
GeoPost Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost IMDH GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Intermediate Holdings	Grande-Bretagne	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 Urban Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost YK Servisi AS	Turquie	51,00	-	51,00	-	IG	-
Gourmet delivery	Espagne	80,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GP Caspian	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Groupe SRT (STUART)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gruppo BRT	Italie	37,50	37,50	37,50	37,50	MEE	MEE
Iloxx GmbH	Allemagne	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
Jadlog Logística Ltda.	Brésil	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
KDAG Holdings Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Keyopstech	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Cote d'Ivoire	-	90,25	-	100,00	-	IG
KOT Ivoire SAS	France	-	90,25	-	95,00	-	IG
La Navette Pick-up	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Lenton Group Ltd	Hong Kong	34,65	34,65	34,65	34,65	MEE	MEE
L'espace Pro SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LWW South Africa	Afrique du Sud	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Mail Plus Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Menexpres	Espagne	92,76	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ninja Logistics Pte. Ltd	Singapour	-	32,27	-	32,27	-	MEE
Packcity France	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Packcity GeoPost	France	50,50	50,50	34,00	34,00	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ParcelLock GmbH	Allemagne	33,33	50,00	33,33	50,00	MEE	MEE

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Paquetes Logrono, S.L.	Espagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
PickPoint (Russia) LLC	Russie	28,44	29,06	28,44	29,06	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	28,44	29,06	28,44	29,06	MEE	MEE
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Store	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pie Mapping Software Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pour de bon	France	46,76	46,76	46,76	46,76	MEE	MEE
Red Logistica Navarra SA	Espagne	78,80	-	90,24	-	IG	-
Resto-in	France	80,00	100,00	80,00	100,00	IG	IG
Resto-in Uk	Grande-Bretagne	80,00	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 Intel Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Espana Operaciones	Espagne	87,33	93,68	100,00	100,00	IG	IG
SEUR GeoPost	Espagne	92,76	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Gerencia de Riesgos	Espagne	87,33	93,68	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Logistica S.A	Espagne	87,33	93,68	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Portugal (Lisepo)	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SEUR, S.A.	Espagne	87,33	93,68	89,56	93,68	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
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, S.L.U.	Espagne	87,33	93,68	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	25,00	24,81	25,00	24,81	MEE	MEE
SPSR Express (Russie) LLC	Russie	77,90	77,90	100,00	100,00	IG	IG
SRT France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery LTD	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TD eLogistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TD Express Services SARL	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (China) Co. Ltd	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (USA) Global Logitics Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers AG	Suisse	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Deliver (Aust) Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers eShop (HK) Limited	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Eshop (Malaysia)	Malaisie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Tigers Express Ltd	Chine	-	71,92	-	100,00	-	IG
Tigers Global Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers GmbH	Allemagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers HK Co. Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Indo China Logistic	Birmanie	50,34	50,34	70,00	70,00	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
Tigers International Solutions Pty Ltd	Australie	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 Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	65,87	65,87	IG	IG
Tigers Malaysia	Malaisie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Shared Services	Afrique du Sud	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Trading Company Ltd	Chine	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 Worldwide Logistics Ltd	Inde	53,76	53,76	74,75	74,75	IG	IG
Tiramizoo GmbH	Allemagne	17,39	17,39	17,39	17,39	MEE	MEE
Via Aquitana, S.A	Espagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
Wako Air Express Co. Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WDM (WA) Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG (Australia) Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WN TPC (IG)	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
WnDirect Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Yurtiçi Kargo Servisi A.S.	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
SECTEUR LA BANQUE POSTALE							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEW	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances	France	20,15	20,15	36,25	36,25	MEE	MEE
Easybourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
FCT Élise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management	France	70,00	70,00	70,00	70,00	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
La Banque Postale Collectivités Locales	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Conseil en Assurances	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Crédit aux Entreprises	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
La Banque Postale Financement	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Home Loan SFH	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ma French Bank	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94	99,94	99,94	99,94	IG	IG
SCI CRSF Métropole	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
SF2	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOFIAP	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sopassure	France	50,02	50,02	50,02	50,02	IP	IP
Tocqueville Finance	France	92,54	69,75	99,86	99,89	IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France	92,67	69,82	92,67	97,70	IG	IG
SECTEUR NUMÉRIQUE							
Adverline	France	99,51	100,00	99,38	99,88	IG	IG
AMETIX	France	70,00	70,00	100,00	100,00	IG	IG
AMETIX GROUP	France	70,00	70,03	70,00	70,03	IG	IG
Applicam Participations	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bretagne Routage	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cabestan	France	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
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CGLIB	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNTP Docapost BPO	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Doc@post	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Applicam	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
Docapost BPO On Line	France	100,00	—	100,00	-	IG	
Docapost BPO SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Conseil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost CSP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost DPS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DOCAPOST EXTERNALISATION	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DOCAPOST IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Localéo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Eukles	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Gescomail	France	65,00	-	100,00	-	IG	-
Going To Digital	France	70,00	70,00	100,00	100,00	IG	IG
Holding B-NUM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maison	France	99,51	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Matching SAS	France	81,67	81,67	81,67	81,67	IG	IG
Media Prisme BE	Belgique	81,68	-	100,00	-	IG	-
Media Prisme SAS	France	81,68	82,05	81,68	82,05	IG	IG
Médiapost Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Publicité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mix Commerce	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Oxeva	France	69,68	70,03	70,03	70,03	IG	IG
PROBAYES	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Provéance	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
SBP Informatique	France	70,00	70,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	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
Sérès	France	66,00	66,00	66,00	66,00	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
Société	France	99,51	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sofadev Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Datamark Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
T2IS Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Vertical Mail	France	99,51	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Voxaly	France		100,00		100,00		IG
Xange Capital	France	34,87	-	34,87	-	MEE	-
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
Akatea 2 - TPF2 SAS	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Akatea TPF2	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Arkadea Lyon Girondins	France	-	50,00	-	50,00	-	MEE

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
Arkadea SAS	France	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
Ciposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	49,00	46,00	49,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI	France	-	46,00	-	46,00	-	MEE
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LocaPoste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
Lumin' Logistique urbaine	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
PI Energy	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Energy 2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Poste Immo Tertiaire	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
SAS PI Développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Énergies Renouvelables	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS STARWAY	France	28,00	28,00	28,00	28,00	MEE	MEE
SAS STARWAY PARTNERS	France	79,97	79,97	79,97	79,97	IG	IG
SC PYXIS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCCV 56, rue Cler	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCCV PARIS CAMPAGNE PREMIÈRE	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCCV PI MARSEILLE COLBERT	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 Annexes	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 Activités Courrier de Proximité	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 Arkadea Fort de France	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Crepet	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Croix-Rousse	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Marseille Saint Victor	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Bataille	France	35,00	35,00	35,00	35,00	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
SCI Centres de Loisirs	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI DOM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI GREEN OPALE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Logement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI 17	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil (ex-SCI Activités Courrier Local)	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 Tertiaire Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOBRE	France	47,50	47,50	47,50	47,50	MEE	MEE
SOBRE GLP	France	-	74,28	-	51,00	-	IG
Société SCCV rue du Champ Macret-Roye	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TOULOUSE OCCITANIE	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
TPF2 Sppicav	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
Sofrepost	France	99,99	99,99	99,99	99,99	IG	IG
Véhiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GIE Véhiposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; IP : Intégration proportionnelle.

NOTE 43 AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS HORS FRANCE

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2018				31/12/2017
		Pourcentage de détention	Valeur brute	Dépréciat.	Valeur nette	Valeur nette
SEUR Toledo ^(b)	Espagne	100 %	9 198	-	9 198	-
Packlink Shipping, S.L.	Espagne	10 %	8 000	-	8 000	-
San Sebastian ^(b)	Espagne	100 %	6 021	-	6 021	-
SEUR Granada ^(b)	Espagne	100 %	3 196	-	3 196	-
Cuenca Pack, S.A. ^(b)	Espagne	100 %	2 682	-	2 682	-
Logality Servicios	Espagne	11 %	1 768	-	1 768	1 568
Ponferrada	Espagne	100 %	1 287	-	1 287	-
Livelihoods ^(b)	Luxembourg	3 %	1 000	-	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5 %	926	-	926	926
City Box Services, S.L.	Espagne	3 %	750	-	750	750
Seres Colombie	Colombie	100 %	932	(290)	642	454
Seres Mexique	Mexique	100 %	586	(33)	553	553
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	361	(50)	311	311
Seres Argentine	Argentine	90 %	683	(379)	304	182
Guardrisk Insurance	Afrique du Sud	100 %	173	-	173	306
Seres Equateur	Équateur	100 %	287	(71)	216	216
Metrica	Bulgarie	60 %	102	-	102	98
DPD Deutscher Paket Dienst Management	Allemagne	4 %	77	-	77	77
CargoNetwork Gm	Allemagne	100 %	40	-	40	40
LBP AM Dept Funds	Luxembourg	100 %	31	-	31	31
DPD Service GmbH	Allemagne	100 %	30	-	30	-
CIDES	Espagne	10 %	25	-	25	25
Kombiverkehr Deutsche Gesellschaft	Allemagne	ns	16	-	16	16
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10	-	10	10
Iglu Air Cargo	Allemagne	4 %	11	-	11	10
Bancaja	Espagne	ns	9	-	9	9
Divers	Portugal	ns	8	-	8	19
IDP	Espagne	10 %	6	-	6	6
Divers	Espagne	ns	4	-	4	4
Divers	Allemagne	ns	1	-	1	1
Interattica ^(a)	Grèce	100 %	20 657	(20 657)	-	-
Guangzhou DPD Co ^(a)	Chine	100 %	7 950	(7 950)	-	-
MPIE Limited	Grande-Bretagne	100 %	838	(838)	-	-

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2018 et qui seront consolidées en 2019.

(c) Sociétés consolidées en 2018.

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2018				31/12/2017
		Pourcentage de détention	Valeur brute	Dépréciat.	Valeur nette	Valeur nette
Promarsa Portugal	Portugal	ns	12	(12)	-	-
Ninja Logistics Pte. Ltd. (ex-Ninja Van) ^(c)	Singapour	-	-	-	-	63 864
Paquetes Logrono, S.L. ^(c)	Espagne	-	-	-	-	3 075
Via Aquitana, S.A. ^(c)	Espagne	-	-	-	-	2 958
Innovagency ^(c)	Portugal	-	-	-	-	2 412
Meditexpress, S.L. ^(c)	Espagne	-	-	-	-	480
ALAI	Espagne	-	-	-	-	27
BBVA	Espagne	-	-	-	-	22
TOTAL		-	67 677	(30 280)	37 397	79 450

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2018 et qui seront consolidées en 2019.

(c) Sociétés consolidées en 2018.

20.1.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018)

Mesdames, Messieurs,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LA POSTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 « Impacts de la première application de la norme IFRS 9 » de l'annexe aux états financiers consolidés qui expose les incidences sur les comptes de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 9 relative aux instruments financiers.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des écarts d'acquisition du secteur opérationnel GeoPost

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe réalise des opérations de croissance externe et reconnaît des écarts d'acquisition (goodwill). Ces écarts d'acquisition, qui correspondent à l'écart entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis, sont décrits dans la note 15 Ecarts d'acquisition (goodwill) de l'annexe aux états financiers consolidés. Ils ont été alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Au 31 décembre 2018, les écarts d'acquisition s'élèvent à 2 478 M€ à l'actif du bilan dont 1 738 M€ correspondant aux activités de GeoPost.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles et 15.3 Pertes de valeur, de l'annexe aux états financiers consolidés.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liés à l'environnement économique et financier, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.

GeoPost opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition de GeoPost comme un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie d'évaluation de la valeur recouvrable appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Pour les UGT de GeoPost que nous avons testées, nous avons notamment :

- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du Groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles et 15.3 Pertes de valeur de l'annexe aux états financiers consolidés.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

Le Groupe La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Ce régime est uniquement constaté au niveau de la maison mère La Poste SA. Il représente un engagement provisionné pour un montant de 1 848 M€ au 31 décembre 2018.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice sont décrits dans les notes 2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 29 Avantages du personnel de l'annexe aux états financiers consolidés et reposent sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif et la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat du Groupe.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par le Groupe pour déterminer l'engagement comptabilisé. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par le Groupe pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif...), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par le Groupe pour évaluer la provision, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations du Groupe pour les dispositifs en cours ;
- les analyses de sensibilité réalisées par le Groupe ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes 2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 29 Avantages du personnel de l'annexe aux états financiers consolidés.

Chiffre d'affaires Courrier

Risque identifié

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 19 154 M€, dont 8 661 M€ pour l'activité Courrier de La Poste SA. Le chiffre d'affaires est reconnu selon les modalités décrites dans la note 2.8.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales de l'annexe aux états financiers consolidés, au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rattache. Les figurines (timbres-poste, prêts à poster) sont comptabilisées lors de la vente (hors situations exceptionnelles). Pour s'assurer de la correcte prise en compte des transactions sur la bonne période, le Groupe estime le chiffre d'affaires à comptabiliser en fin d'année, sur la base d'hypothèses de délais d'acheminement du trafic courrier et de sensibilité des ventes de figurines (timbres-poste, prêts à poster) aux évolutions tarifaires.

Nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires Courrier, s'agissant de l'affectation des transactions sur la bonne période, comme un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des estimations associées et de l'importance des jugements et des hypothèses formulées par le Groupe.

Notre réponse

Nos travaux sur le chiffre d'affaires Courrier et l'affectation des transactions sur la bonne période sont les suivants :

- prise de connaissance des procédures de contrôle interne relatives à la valorisation du chiffre d'affaires dans les outils de facturation et à son déversement dans le système d'information comptable ;
- test d'efficacité de certains contrôles que nous avons jugés clés pour notre audit relatifs à la valorisation du chiffre d'affaires dans les outils de facturation et à son déversement dans le système d'information comptable.

Nous avons également mené des tests de détail sur certains postes significatifs en lien avec la correcte allocation des produits à l'exercice en cours.

Concernant le délai d'acheminement, nous avons ainsi apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles de l'exercice précédent ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des données de trafic et des dates de dépôts utilisées avec celles issues des systèmes d'information de facturation ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des tarifs utilisés par type de produits.

Concernant les ventes de figurines, nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de ventes utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés, et de l'évolution attendue des volumes et, des évolutions tarifaires sur les différentes catégories de produits ;
- la cohérence des ventes comptabilisées en fin d'année par rapport aux données de ventes mensuelles sur l'année.

Provisions pour risques de crédit sur prêts à la clientèle

Risque identifié

La norme IFRS 9 « Instruments financiers », qui définit en particulier une nouvelle méthodologie d'estimation des pertes de crédit attendues sur les encours de crédit sains, dégradés ou en défaut s'applique dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2018.

Nous considérons la première application de cette norme au 1^{er} janvier 2018 et son application au 31 décembre 2018 comme un point clé de l'audit en raison :

- de l'importance du montant des crédits à la clientèle dans les états financiers de La Poste ;
- de l'utilisation de nombreux paramètres et hypothèses dans les modèles de calcul de la probabilité de défaut et de la perte en cas de défaut ;
- de l'importance du jugement dans le choix des modèles applicables à chaque segment de clientèle, dans celui des paramètres prospectifs macro et micro économiques (forward looking), utilisés ainsi que dans les critères de transfert d'une catégorie d'encours à l'autre (buckets) ;
- de l'importance des évolutions opérationnelles induites par la mise en œuvre de la nouvelle norme (nouveau cadre de contrôles, adaptation du dispositif, nouveaux systèmes d'information, ...).

Les effets de la 1^{ère} application de la norme IFRS 9 sont détaillés dans la note 3 Impacts de la première application de la norme IFRS 9 de l'annexe aux états financiers consolidés. Son incidence sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2018 s'élève à -146 M€ (effet net d'impôt différé) correspondant à -154 M€ au titre de la dépréciation du risque attendu et à +8 M€ au titre des changements de classification de catégories d'actifs financiers.

Notre réponse

Nous avons apprécié, au travers de la documentation produite, l'implication des différentes parties prenantes de La Banque Postale dans le projet IFRS 9 (Directoire, Direction des Risques Groupe, Direction des Normes, Direction Comptable, Direction Informatique, ...).

Nous avons vérifié la conformité des choix méthodologiques de la Banque Postale tels que rédigés dans des notes aux états financiers consolidés avec la norme IFRS 9.

Nous avons contrôlé, avec l'aide de nos spécialistes internes la conformité des modèles de probabilité de défaut et de perte en cas de défaut construits par la Direction des Modèles de la Banque Postale avec les notes méthodologiques préalablement validées. Ce contrôle a comporté les principales étapes suivantes :

- la vérification que les modèles ont été validés par une cellule indépendante de celle chargée de leur construction ;
- l'examen des modalités d'identification de la dégradation significative du risque de crédit ;
- par sondage, la vérification du paramétrage des modèles ;
- le calcul, sur base d'échantillon, de pertes de crédit attendues et la comparaison du résultat obtenu avec celui de l'outil de calcul des dépréciations.

Nous avons, avec l'aide de nos spécialistes internes, identifié les changements apportés au processus, y compris informatiques, et nous avons testé les contrôles mis en œuvre pour garantir la qualité des données et le recyclage des anomalies de traitement. Nous avons apprécié les modalités de détermination des hypothèses de « forward looking » et la gouvernance sur les paramètres produits.

Pour les principales catégories d'encours, nous avons examiné la pertinence des analyses produites par la Direction Comptable de La Banque Postale sur les variations ayant affecté chaque bucket et les dépréciations correspondantes entre le 1^{er} janvier 2018 (date de transition), le 30 juin 2018 et le 31 décembre 2018.

Nous avons apprécié la régularité et la complétude de l'information donnée dans les annexes aux états financiers consolidés, au regard des exigences d'IFRS 9 et de la pertinence de l'information fournie tant en ce qui concerne la présentation de l'impact de la première application de la norme à l'ouverture de l'exercice dans la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés que l'information donnée sur les encours et les dépréciations relatifs aux encours sains à la clôture des notes 20.1 Prêts et créances sur la clientèle et 33.2 Risque de crédit.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la dixième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 8 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

20.2 Comptes sociaux

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.

20.2.1 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 (CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 21 FÉVRIER 2019)

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis		10 505	10 711
Chiffre d'affaires Numérique		11	9
Chiffre d'affaires Réseau La Poste		926	1 006
Chiffre d'affaires Immobilier		19	20
Chiffre d'affaires	Note 1	11 462	11 746
Autres produits d'exploitation		2 392	2 418
Produits d'exploitation		13 853	14 164
Achats		(426)	(412)
Autres charges externes	Note 2	(4 488)	(4 258)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(726)	(746)
Charges de personnel	Note 4	(8 704)	(8 731)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(172)	(67)
Charges d'exploitation		(14 515)	(14 216)
Résultat d'exploitation		(662)	(52)
Résultat financier	Note 6	490	463
Résultat courant		(172)	411
Résultat exceptionnel	Note 7	16	9
Résultat avant impôt		(155)	421
Impôt sur les bénéfices	Note 8	225	238
RÉSULTAT NET		70	659

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2018			31/12/2017
		Valeurs brutes	Amortissements et Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	Note 9	1 395	(1 039)	356	327
Terrains et constructions		313	(167)	146	147
Autres immobilisations corporelles		3 597	(2 886)	711	722
Immobilisations corporelles	Note 10	3 910	(3 053)	857	869
Immobilisations financières	Note 11	11 976	(41)	11 934	11 729
Actif immobilisé		17 281	(4 133)	13 148	12 925
Stocks et en cours	Note 12	96	(1)	95	89
Créances clients et comptes rattachés		1 715	(24)	1 691	1 583
Autres créances		747	-	747	700
Créances d'exploitation	Note 13	2 462	(24)	2 439	2 282
Débiteurs divers	Note 15	298	(19)	279	264
Comptes de régularisation	Note 16	96	-	96	100
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	Note 17	2 491	-	2 491	2 162
Actif circulant		5 443	(44)	5 398	4 897
TOTAL GÉNÉRAL		22 724	(4 177)	18 547	17 822

Bilan

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2018	31/12/2017
Capital social		3 800	3 800
Primes liées au capital		900	900
Réserves		568	535
Report à nouveau		986	531
Résultat de l'exercice		70	659
Capitaux propres	Note 19	6 323	6 425
Autres fonds propres	Note 19	750	-
Provisions réglementées	Note 20	46	60
Provisions pour Risques et Charges	Note 20	1 755	1 882
Emprunts		5 593	5 596
Emprunts et dettes financières divers		316	349
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		87	151
Dettes financières	Note 21	5 996	6 096
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 274	1 208
Dettes fiscales et sociales		1 364	1 211
Autres dettes d'exploitation		591	483
Dettes d'exploitation	Note 13	3 229	2 902
Créditeurs divers	Note 15	264	221
Comptes de régularisation	Note 16	184	236
Dettes		9 673	9 455
TOTAL GÉNÉRAL		18 547	17 822

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net		70	659
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Plus ou moins-values de cessions		(2)	12
• Variations nettes des provisions	Note 26	(142)	(258)
• Variation CICE sur provision	Note 26	40	4
• Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	305	325
• Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		-	(8)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		271	735
• Produits et charges financiers		(10)	39
• Impôts		(225)	(238)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		36	536
• Variation du besoin en fonds de roulement	Note 27	(20)	132
• Produits de CICE de la période		(292)	(356)
• Impôts payés		294	230
• Monétisation CICE		297	533
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		316	1 074
• Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(333)	(353)
• Acquisition d'actifs financiers		(661)	(990)
• Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	10	6
• Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	444	840
• Sorties de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		-	(144)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(540)	(641)
• Dividendes versés		(171)	(171)
• Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels		744	-
• Intérêts financiers		21	(40)
• Émissions d'emprunts	Note 30	880	351
• Remboursements d'emprunts	Note 31	(883)	(802)
• Autres flux liés aux opérations de financement		(36)	(136)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		555	(798)
VARIATION DE TRÉSORERIE		331	(365)
• Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 093	2 458
• Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	2 424	2 093

Spécificités La Poste

Le statut de La Poste

La Poste est une société anonyme régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications.

La Poste remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi du 2 juillet 1990 précitée et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Poste assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

Faits marquants

I. Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2018

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2018 suite aux avis rendus par l'Arcep le 17 octobre 2017 (n° 2017-1227) et le 12 décembre 2017 (n° 2017-1486). L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire fixé par la décision n° 2017-1101 du 19 septembre 2017 qui a modifié pour l'année 2018 la décision n° 2014-0841 de l'Arcep du 22 juillet 2014, relative à l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2015-2018.

II. Emprunt obligataire

La Poste a procédé le 27 février 2018 au remboursement à l'échéance de la ligne d'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émise le 27 février 2008 au taux de 4,5 %.

Par ailleurs, La Poste a émis le 30 novembre 2018 sa première obligation verte (« green bond »), pour un montant de 500 millions d'euros d'une durée de 10 ans au taux de 1,45 %.

III. Émission de titres de dette hybride perpétuelle

La Poste a procédé le 3 mai 2018 à l'émission de titres de dette hybride perpétuelle pour 750 millions d'euros. Les prime et frais d'émission sont étalés jusqu'à la première date de sortie possible, le 29 janvier 2026.

S'agissant de titres de dette perpétuelle répondant à la définition de l'avis n° 28 de l'OEC d'octobre 1994, La Poste a fait le choix de les classer pour leur nominal, conformément à l'option prévue, en « autres fonds propres » (cf. note 19).

IV. Cession de créance de CICE

La Poste, en tant que tête de groupe d'intégration fiscale, a cédé en date 3 octobre 2018 sa créance de CICE 2017 de 298 millions d'euros à un établissement de crédit interne au Groupe, qui en est devenu propriétaire. La créance cédée ne peut plus être imputée sur l'impôt.

V. Intéressement

Un nouvel accord d'intéressement pour les exercices 2018 à 2020 a été signé le 29 juin 2018.

VI. Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

Dans le prolongement des déclarations du Président de la République et dans le cadre de la loi n° 2018-1213 du 24 décembre 2018 portant mesures d'urgence économiques et sociales, Le Groupe La Poste a décidé d'octroyer une prime exceptionnelle à ses collaborateurs.

Cette prime exceptionnelle est de 300 euros pour les postiers ayant une rémunération brute annuelle jusqu'à 1,5 fois le Smic et de 200 euros pour les postiers ayant une rémunération brute annuelle comprise entre 1,5 et 3 fois le Smic. Le versement sera effectué dès le début de l'année 2019 et une charge à payer de 44 millions d'euros a été comptabilisée dans les comptes de La Poste à ce titre.

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, et de tous les règlements ANC postérieurs venant le modifier.

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.

- éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.).

B. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte (comptabilisation « à l'avancement »). Le chiffre d'affaires des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) est, quant à lui, enregistré lors de la vente, hors situation exceptionnelle.

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

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 ;

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° 2018-1261 du 26 décembre 2018 fixe le taux des abattements des bases d'impositions directes dont bénéficie La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire. Cet abattement est fixé pour 2018 à 85 % des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières, et à 95 % de la valeur ajoutée retenue pour l'application de l'article 1586 ter pour ce qui concerne 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 1 à 5 ans.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

1. Frais de recherche et de 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 3 ans et 5 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.

- 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 ;

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier (6 composants) :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;

- 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 en cours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

K. Créances d'exploitation

1. Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients

- Les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100 % de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté.

- Pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non-recouvrement :
 - antériorité supérieure à 1 an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance,
 - antériorité comprise entre 3 mois et 1 an : le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 1^{er} janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

2. Autres créances

Lors de leur comptabilisation initiale, les autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées, le cas échéant, en fonction de l'antériorité ou du risque de non-recouvrement.

L. Débiteurs/créditeurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créditeurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au Groupe La Poste.

M. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

N. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêté comptable a pour effet de modifier cette valeur historique, les différences constatées sont alors inscrites au bilan dans des comptes d'écarts de conversion actif ou passif.

À La Poste, les écarts de conversion actif ou passif sont principalement liés aux opérations de financement (dette obligataire et opérations de couverture associées).

O. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, La Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

P. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

1. Régime de retraite

Fonctionnaires

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 1^{er} janvier 2006, une réforme du financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste décrite dans la note 24 de l'annexe.

Dans le cadre du régime mis en place en 2006, La Poste acquitte une contribution employeur à caractère libératoire. Aucune provision n'est donc comptabilisée dans les comptes au titre des retraites des fonctionnaires.

Personnel contractuel

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste est 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, hors titres de dettes hybrides perpétuelles)

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 de couverture réalisées par La Poste suivent la comptabilité de couverture dont le principe est la symétrie de traitement entre l'instrument financier et son sous-jacent en termes de reconnaissance en résultat.

En application, à compter de 2017, du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'arrêt. Leurs variations de valeur sont comptabilisées au bilan et 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 1,5 million 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

Sommaire des notes annexes

Notes sur le résultat	433	Note 19	Fonds propres	449
Note 1	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	433	Note 20	Provisions pour risques et charges
Note 2	Autres charges externes	436	Note 21	Dettes financières
Note 3	Impôts et taxes	437	Note 22	Informations concernant les transactions avec les parties liées
Note 4	Charges de personnel	437		
Note 5	Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations	438	Engagements hors-bilan	454
Note 6	Résultat financier	438	Note 23	Instruments financiers dérivés
Note 7	Résultat exceptionnel	439	Note 24	Engagements envers le personnel
Note 8	Impôts sur les bénéfices	439	Note 25	Autres engagements hors bilan
Notes sur le bilan	440		Notes sur le tableau des flux de trésorerie	460
Note 9	Immobilisations incorporelles	440	Note 26	Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges
Note 10	Immobilisations corporelles	441	Note 27	Variation du besoin en fonds de roulement
Note 11	Immobilisations financières	442	Note 28	Décassements sur acquisitions d'immobilisations
Note 12	Stocks et encours de production	444	Note 29	Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations
Note 13	Créances et dettes d'exploitation	444	Note 30	Émissions d'emprunts
Note 14	Produits à recevoir et charges à payer	445	Note 31	Remboursements d'emprunts
Note 15	Débiteurs et créditeurs divers	446	Note 32	Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice
Note 16	Comptes de régularisation	446	Note 33	Tableau des filiales et participations
Note 17	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	447		
Note 18	Dépréciations d'actifs	448		

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	433	1.3	Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste	435
1.2	Chiffre d'affaires de la branche Numérique	434	1.4	Chiffre d'affaires de l'activité immobilière	435
			1.5	Autres produits d'exploitation	435

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	10 505	10 711
Chiffre d'affaires Numérique	11	9
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	926	1 006
Chiffre d'affaires Immobilier	19	20
TOTAL	11 462	11 746

Au 31 décembre 2018, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 94,0 %;
- Zone Union européenne : 4,0 %;
- Autres : 2,0 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2017.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires Services-Courrier	8 661	8 948
Chiffre d'affaires Colis	1 844	1 763
TOTAL	10 505	10 711

- La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Correspondance	5 693	5 907
Publicité (marketing direct et IP*)	1 054	1 118
Presse	375	393
International	726	670
Autres produits du courrier	813	860
TOTAL	8 661	8 948

* IP : imprimés publicitaires.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 4 250 millions d'euros (contre 4 388 millions d'euros à fin décembre 2017) ; et
- du courrier égrené (particuliers) pour 1 443 millions d'euros (contre 1 519 millions d'euros à fin décembre 2017).

Le chiffre d'affaires du courrier international se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Affranchissement Guichet	88	97
Frais terminaux	286	246
Autres produits du courrier international	353	327
TOTAL	726	670

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)	31/12/2018	31/12/2017
BtoC (Business to Consumer)	1 355	1 271
CtC (Consumer to Consumer)	419	425
Autres	69	67
TOTAL	1 844	1 763

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires Numérique	11	9
TOTAL	11	9

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)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	926	1 006
TOTAL	926	1 006

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 856 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 932 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires Immobilier	19	20
TOTAL	19	20

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)	31/12/2018	31/12/2017
Contribution presse	112	121
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 986	2 023
Production immobilisée	107	80
Prestations réalisées avec les filiales	77	73
Autres produits d'exploitation	110	120
TOTAL	2 392	2 418

Dans la continuité des engagements pris par l'État depuis 2008, l'État compense à La Poste les surcoûts relevant de la mission de service public de transport et de distribution de la presse.

Cette compensation est fixée à 112 millions d'euros pour l'année 2018 (contre 121 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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)	31/12/2018	31/12/2017
Coûts de personnel des « services financiers »	831	850
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 155	1 173
TOTAL	1 986	2 023

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Prestations facturées aux filiales	32	26
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	3	4
Management fees facturés aux filiales de premier rang	41	43
dont La Banque Postale	23	23
TOTAL	77	73

NOTE 2 AUTRES CHARGES EXTERNES

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Services extérieurs	2 038	1 857
Transport	734	714
Prestations du courrier international	194	200
Locations	961	965
Entretiens et réparations	290	270
Frais de télécommunications	93	80
Déplacements, missions	111	110
Charges d'opérations avec la clientèle	68	62
TOTAL	4 488	4 258

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (869 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (300 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 785 millions d'euros) et les locations de véhicules (151 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (697 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (31 millions d'euros).

NOTE 3 IMPÔTS ET TAXES

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taxes sur les salaires	468	478
Versement de transport	81	81
Impôts locaux	15	22
Versement libératoire taxe d'apprentissage	46	47
Cotisations F.N.A.L	28	28
Participation à la formation professionnelle	37	35
Participation à l'effort de construction	28	28
Autres impôts et taxes	23	27
TOTAL	726	746

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la contribution économique territoriale (13 millions d'euros). Depuis 2011, en application des dispositions de la loi postale n° 2010-123

du 10 février 2010, La Poste bénéficie d'un abattement sur cette contribution dont le montant définitif pour 2018 a été publié par voie de décret le 26 décembre 2018.

NOTE 4 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Traitements, Primes et Indemnités	6 357	6 365
Cotisations de retraite fonctionnaires	732	852
Cotisations sociales	1 536	1 507
Prestations d'actions sociales	195	195
Autres charges de Personnel	134	164
Crédit impôt compétitivité emploi	(252)	(352)
TOTAL	8 704	8 731

L'évolution des charges de personnel (- 128 millions d'euros, hors CICE) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 8 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 120 millions d'euros) en raison de la baisse conjuguée de l'effectif fonctionnaire et du taux de cotisation libératoire (32,5 % en 2018 contre 34,8 % en 2017).

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 pour 252 millions d'euros.

La loi de finances rectificative pour 2018 instaure le passage à un taux de CICE de 6 % à compter du 1^{er} janvier 2018 (contre 7 % auparavant), avant suppression définitive du dispositif à compter du 1^{er} janvier 2019.

Le CICE n'est plus intégré dans les provisions et les charges à payer à fin décembre 2018.

La répartition des effectifs s'établit de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

	31/12/2018	31/12/2017
Effectifs		
TOTAL	186 184	191 897

NOTE 5 DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dotations aux amortissements	302	312
Dotations sur charges à répartir	1	1
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	(5)	(14)
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	(127)	(232)
TOTAL	172	67

- 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)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net de change	-	-
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	5	21
Revenus des participations	479	439
Autres produits et charges financières	6	3
TOTAL	490	463

Le résultat financier au 31 décembre 2018 est principalement constitué :

- des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
La Banque Postale	344	312
GeoPost	130	126
Poste Immo	4	-
Autres	1	1
TOTAL	479	439

- du résultat net des emprunts, y compris instruments financiers associés (- 167 millions d'euros), des prêts filiales (+ 108 millions d'euros) et des titres immobilisés (+ 64 millions d'euros) ;
- des autres produits et charges financières qui sont constitués notamment de la rémunération des placements à terme (+ 6 millions d'euros).

NOTE 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat des cessions d'immobilisations	2	(12)
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	15	22
Produits et charges exceptionnels divers	(1)	(1)
TOTAL	16	9

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits ou charges d'intégration fiscale	216	359
Produit ou charge net d'impôt	9	(120)
TOTAL	225	238

Au 31 décembre 2018, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est déficitaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 129 filiales au 31 décembre 2018 (contre 119 au 31 décembre 2017).

Au titre de l'exercice 2018, le taux d'IS français est de 28 % dans la limite de 500 000 euros de bénéfices imposables, et à 33,33 % au-delà. La contribution sociale est égale à 3,3 % de l'impôt sur les sociétés de référence diminué d'un abattement de 763 000 euros pour les filiales dont le bénéfice fiscal est supérieur à 2 290 000 euros.

Le produit d'intégration fiscale, soit 216 millions d'euros, correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des déficits transmis par les filiales à La Poste dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2018, à 168 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 des dits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

Le produit net d'impôt de 9 millions d'euros correspond principalement aux crédits d'impôt de La Poste (hors CICE) de l'exercice.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Éléments entraînant un allègement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires	-	-
dont :		
• Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	1 210	1 261
• Provisions non déductibles	99	121
• Swaps & assimilés	7	11
• Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	66	60
TOTAL	1 381	1 453
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo - Apport en sursis d'imposition	145	167
Divers	46	60
TOTAL	190	227

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

9.1 Valeurs brutes	440	9.2 Amortissements et dépréciations	440

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2017	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2018
Frais de recherche et développement	143	2	(5)	27	168
Concessions, brevets et droits similaires	57	-	(3)	-	54
Logiciels	924	11	(10)	90	1 015
Droits au bail	13	-	(2)	-	11
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	131	132	(1)	(117)	146
TOTAL	1 270	144	(21)	-	1 395

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 31/12/2017	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2018
Frais de recherche et développement	93	18	(5)	-	107
Concessions, brevets et droits similaires	54	2	(3)	-	53
Logiciels	782	93	(10)	-	865
Droit au bail	12	-	(2)	-	11
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	941	113	(20)	-	1 036
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
TOTAL	943	113	(20)	-	1 039

Les frais de recherche et de développement passés en charges sur l'exercice 2018 s'élèvent à 42 millions d'euros.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

10.1 Valeurs brutes

441

10.2 Amortissements et dépréciations

441

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2017	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2018
Terrains	83	-	-	-	83
Constructions	236	-	(12)	6	230
Terrains et constructions	319	-	(12)	6	313
Installations techniques, matériel et outillage	1 386	39	(29)	23	1 418
Matériel de transport	97	4	(20)	-	80
Matériel informatique	439	35	(21)	1	453
Autres immobilisations corporelles	1 576	37	(44)	12	1 582
Immobilisations corporelles en cours	34	72	-	(43)	64
Autres immobilisations corporelles	3 532	187	(114)	(6)	3 597
TOTAL	3 851	187	(126)	-	3 910

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2017	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2018
Constructions	171	6	(10)	-	166
Installations techniques, matériel et outillage	1 198	63	(29)	-	1 231
Matériel de transport	78	7	(20)	-	64
Matériel informatique	377	33	(20)	-	390
Autres immobilisations corporelles	1 157	82	(38)	-	1 202
Autres immobilisations corporelles	2 981	191	(117)	-	3 053
Dépréciations des terrains et constructions	1	-	(1)	-	-
TOTAL	2 982	191	(118)	-	3 053

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	31/12/2018
Titres de participation	7 307	30	-	7 336
Dépréciations sur titres de participation	(25)	(3)	-	(28)
Titres de participation nets	7 282	26	-	7 308
Prêts intragroupe	3 588	648	(467)	3 769
Autres prêts	64	2	(5)	61
Dépréciations sur prêts	(15)	-	1	(14)
Prêts nets	3 638	650	(472)	3 816
Autres immobilisations financières nettes	810	4	(4)	810
TOTAL	11 730	680	(476)	11 934

- Les principales variations enregistrées sur les titres de participations de La Poste proviennent de :

- l'augmentation de capital de La Poste Telecom, souscrite par La Poste à hauteur de 20,4 millions d'euros, le 20 février 2018,
- l'augmentation de capital de Recygo, souscrite par La Poste à hauteur de 5,8 millions d'euros en décembre 2018, en contrepartie d'un apport partiel d'actif de La Poste à Recygo. À l'issue de cette opération, La Poste a apporté à sa filiale La Poste Nouveaux Services la totalité des actions Recygo,

en contrepartie d'une augmentation de capital de La Poste Nouveaux Services, souscrite intégralement par La Poste pour 5,8 millions d'euros,

- l'augmentation de capital de Toit et Joie, souscrite intégralement par La Poste pour 3 millions d'euros, le 6 avril 2018.
- La dépréciation des titres de participation concerne les filiales Mediapost Holding, Somepost et 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 2018 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
GeoPost	161	145
Véhiposte SAS	133	115
Véhiposte GIE	-	31
La Poste Silver	40	3
Armadillo	28	31
Asendia	30	-
Mediapost SAS	-	4
Docapost	92	73
Viapost	20	-
La Poste Global Mail	79	-
Neolog	-	1
Morin Logistic	-	1
Variation des ICNE ^(a)	65	64
TOTAL	648	467

(a) Intérêts courus non échus.

- La dépréciation sur prêts concerne les prêts effectués aux organismes de construction de logements conventionnés (inclus dans le poste « autres prêts »).

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 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.

Les intérêts courus non échus comptabilisés sur les titres subordonnés au 31 décembre 2018 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)	31/12/2018	Échéance			31/12/2017
		<1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Titres de participation	7 336	-	-	7 336	7 307
Prêts bruts	3 830	221	1 562	2 048	3 653
Autres immobilisations financières	810	3	6	800	810
TOTAL	11 977	224	1 568	10 185	11 770

NOTE 12 STOCKS ET ENCOURS DE PRODUCTION

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	84	(1)	83	78
Stocks de produits finis et intermédiaires	12	(1)	11	11
TOTAL	96	(2)	94	89

NOTE 13 CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION

13.1 Créances d'exploitation	444	13.2 Dettes d'exploitation	444

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Échéance			31/12/2017
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Créances clients et comptes rattachés	937	937	-	-	959
Dépréciation des créances clients	(24)	(24)	-	-	(23)
Créances sur opérations du courrier international	778	778	-	-	648
Créances clients et comptes rattachés	1 691	1 691	-	-	1 584
Créances sociales et fiscales	683	354	329	-	632
Autres créances d'exploitation	64	64	-	-	67
Autres créances	747	418	329	-	699
TOTAL	2 439	2 110	329	-	2 282

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 329 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Échéance			31/12/2017
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	929	929	-	-	870
Dettes sur opérations du courrier international	345	345	-	-	338
Dettes fiscales et sociales	1 364	1 364	-	-	1 211
Autres dettes d'exploitation	591	591	-	-	483
TOTAL	3 229	3 229	-	-	2 902

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

445

14.2 Passif

445

14.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018		31/12/2017	
		Produits à recevoir	Solde bilan	Produits à recevoir	Solde bilan
Prêts intragroupe	11	65	3 769	64	3 588
Autres immobilisations financières	11	3	810	3	810
Créances clients et comptes rattachés	13	57	937	61	959
Autres créances courrier international	13	721	778	590	648
Créances sociales et fiscales	13	65	683	113	632
Autres créances d'exploitation	13	24	64	40	68
TOTAL		934	-	872	-

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018		31/12/2017	
		Charges à payer	Solde bilan	Charges à payer	Solde bilan
Dettes financières	21	93	5 996	96	6 096
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	741	929	668	870
Autres dettes courrier international	13	318	345	311	338
Dettes fiscales et sociales	13	786	1 364	803	1 211
Autres dettes d'exploitation	13	206	591	172	483
TOTAL		2 144	-	2 050	-

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (228 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2018 contre 256 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 15 DÉBITEURS ET CRÉDITEURS DIVERS

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018		31/12/2017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Comptes courants	232	185	221	122
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	13	32	27	40
Autres débiteurs/créditeurs divers	53	47	39	59
TOTAL	298	264	287	221

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 32 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 13 millions d'euros ;

- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 8 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (32 millions d'euros en 2018 contre 34 millions d'euros en 2017) 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 les fonds XAngle Digital 3 pour 12 millions d'euros et XPansion 2 pour 1 million d'euros.

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

16.1 Actif	446	16.2 Passif	447

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de conversion - actif ^(a)	38	59
Charges constatées d'avance	43	28
Autres opérations	15	13
TOTAL	96	100

(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 essentiellement :

- de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 17 millions d'euros (contre 13 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 22 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 décembre 2017), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de conversion - passif ^(a)	39	58
Produits constatés d'avance	144	178
TOTAL	183	236

(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 8 millions d'euros (contre 12 millions au 31 décembre 2017) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 136 millions d'euros (contre 166 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 17 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Valeurs mobilières de placement	577	619
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	-	-
Valeurs mobilières de placement	577	619
Disponibilités	1 910	1 539
Caisse	4	4
TOTAL	2 491	2 162

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 2018, elles sont constituées uniquement de SICAV et FCP pour 577 millions d'euros.
- Le montant des plus-values latentes constatées au 31 décembre 2018 sur les lignes de VMP (OPCVM uniquement) s'élève à 0,7 million d'euros (contre 1 million d'euros au 31 décembre 2017).

Les disponibilités se composent de comptes bancaires, valeurs à encaisser et placements de trésorerie.

- Au 31 décembre 2018, l'encours des comptes/dépôts à terme est de 1 476 millions d'euros (contre 1 285 millions d'euros au 31 décembre 2017).
- Par ailleurs, les placements sur des comptes à vue rémunérés s'élèvent à 300 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 133 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 18 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2018 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2017	Dotations 2018	Reprises 2018		Reclassements	Montants au 31/12/2018
			utilisées	non utilisées		
Immobilisations incorporelles	2	-	-	-	-	2
Immobilisations corporelles	1	-	(1)	-	-	1
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	3	-	(1)	-	-	3
Titres de participation	25	3	-	-	-	28
Prêts	15	-	(2)	-	-	13
Dépréciations des immobilisations financières	40	3	(2)	-	-	41
Stocks et encours	2	1	(2)	-	-	1
Créances clients et comptes rattachés	23	6	(2)	(4)	-	24
Débiteurs divers	23	2	(5)	(1)	-	19
Dépréciations des actifs circulants	49	9	(9)	(5)	-	44
TOTAL	92	12	(12)	(5)	-	88

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 exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-	-	-	(1)
Titres de participation	-	3	-	-	-	-
Prêts	-	-	-	-	(2)	-
Stocks et encours	1	-	-	(2)	-	-
Créances clients et comptes rattachés	6	-	-	(6)	-	-
Débiteurs divers	2	-	-	(6)	-	-
TOTAL	9	3	-	(14)	(2)	(1)
TOTAL GÉNÉRAL	-	12	-	-	(17)	-

NOTE 19 FONDS 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 31/12/2016	3 800	900	521	435	281	5 937
Affectation du résultat	-	-	14	96	(110)	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	(171)	(171)
Résultat de la période	-	-	-	-	659	659
SITUATION AU 31/12/2017	3 800	900	536	531	659	6 425
Affectation du résultat	-	-	33	455	(488)	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	(171)	(171)
Résultat de la période	-	-	-	-	70	70
SITUATION AU 31/12/2018	3 800	900	568	986	70	6 323

Au 31 décembre 2018, 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 et Consignations à hauteur de 26,3 %.

En 2018, 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.

Les autres fonds propres :

La Poste a procédé le 3 mai 2018 à l'émission de titres de dette hybride perpétuelle pour un montant de 750 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 31/12/2017	Dotations 2018	Reprises 2018		Montants au 31/12/2018
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	976	367	(450)	-	894
IDR des contractuels	302	17	(4)	-	316
Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET	361	15	(31)	-	344
Risques juridiques	35	1	(3)	(6)	28
Remise en état	25	2	(1)	-	26
Litiges sociaux	58	13	(6)	(20)	45
Sinistres	18	11	(6)	(1)	21
Autres provisions pour risques et charges	107	41	(19)	(48)	81
TOTAL	1 882	467	(520)	(75)	1 755
Amortissements dérogatoires	60	5	(19)	-	46

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 2018 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2018	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	894	358	256	154	82	44
IDR des contractuels	316	13	6	7	8	283
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	344	159	95	79	10	1
Risques juridiques	28	27	1	-	-	-
Remise en état	26	15	5	3	2	1
Litiges sociaux	45	30	8	3	2	2
Sinistres	21	2	10	4	3	2
Autres provisions pour risques et charges	81	48	16	7	5	5
TOTAL	1 755	653	396	256	111	339

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Dotations			Reprises		
	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	367	-	-	(450)	-	-
IDR des contractuels	17	-	-	(4)	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	15	-	-	(31)	-	-
Risques juridiques	1	-	-	(9)	-	-
Remise en état	2	-	-	(1)	-	-
Litiges sociaux	13	-	-	(26)	-	-
Sinistres	11	-	-	(7)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	38	3	-	(63)	(4)	-
Total	464	3	-	(591)	(4)	-
TOTAL GÉNÉRAL	-	467	-	-	(595)	-
Amortissements dérogatoires	-	-	5	-	-	(19)

NOTE 21 DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires hors ICNE	5 050	5 050
Autres emprunts hors ICNE	470	470
Intérêts courus non échus	73	76
Emprunts	5 593	5 596
Bons La Poste hors ICNE	54	56
Intérêts courus non échus	20	21
Bons La Poste	75	76
Dépôts et cautionnements reçus	91	122
Emprunts court terme	150	151
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	87	151
TOTAL	5 996	6 096

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 :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 an à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires hors ICNE	800	500	2 000	1 800	2 250	2 750	5 050	5 050
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-	470	470	470	470
Bons La Poste hors ICNE	54	56	-	-	-	-	54	56
Dépôts et cautionnements reçus	68	99	22	23	-	-	91	122
Emprunts court terme hors ICNE	150	151	-	-	-	-	150	151
Intérêts courus non échus	93	96	-	-	-	-	93	96
TOTAL	1 166	902	2 022	1 823	2 720	3 220	5 908	5 945

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2018
EMPRUNTS	5 520	500	(500)	-	5 520

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2018 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	5 520	100 %	-	5 520	100 %
Emprunts à taux variable	-	0 %	-	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	5 520	100 %	-	5 520	100 %

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2018 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	5 050	91 %	470	5 520	100 %
Dollar américain	470	9 %	(470)	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	5 520	100 %	-	5 520	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 13 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2018, contre 8 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2017.

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 pour 68 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 99 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Emprunts court terme

En 2018, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2018, l'encours des billets de trésorerie s'élève à 150 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 01 juillet 2013.

Ce contrat pose les principes suivants :

- 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.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service

public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

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

Couverture de la dette

(en millions d'euros)	31/12/2018		31/12/2017	
	Notionnel	Juste Valeur	Notionnel	Juste Valeur
Opérations de couverture	1 689	71	1 965	96
Opérations en position ouverte isolée	-	-	-	-
TOTAL	1 689	71	1 965	96

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.

La mise en œuvre du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 a conduit La Poste à requalifier son portefeuille d'instruments financiers en opérations de couverture.

Au 31 décembre 2018, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale.

Autres opérations de couverture

- En 2018, La Poste a octroyé un nouveau prêt en rouble à Armadillo GmbH, suite à l'échéance du prêt initial accordé en 2017. Ce nouveau prêt est contre-valorisé à l'origine pour 29,2 millions d'euros.

Le montant nominal du prêt fait l'objet d'une couverture par un contrat d'échange de conditions de devises.

- Par ailleurs, La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, notamment sur le dollar américain et la livre sterling.

Au 31 décembre 2018, les opérations à terme sur devises non encore dénouées se traduisent par un engagement réciproque de 34 millions d'euros.

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.

NOTE 24 ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

24.1	Méthodes d'évaluation	455	24.5	Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste	456
24.2	Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel	455	24.6	Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel	456
24.3	Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste	456	24.7	Autres avantages long terme	457
24.4	Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités	456	24.8	Compte personnel de formation	457

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	
	2018	2017	2018	2017
Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires			X	X
Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste	X	X		
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel	X	X		
Autres avantages long terme (absences rémunérées)	X	X		

24.1 Méthodes d'évaluation

Avantages postérieurs à l'emploi et à long terme

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19 révisée. Des évaluations actuarielles ont lieu chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel

Taux d'actualisation

Les taux d'actualisation bruts retenus au titre de l'exercice 2018, 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)	0,7 %	1,7 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2018 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2017).

Évolution des pensions et des rémunérations

Les pensions évoluent au même rythme que l'inflation. Les évolutions sur longue période retenues pour les traitements et les salaires sont basées sur une hypothèse raisonnable par rapport à l'inflation.

24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Description de l'obligation qui incombe à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au Journal Officiel le 31 décembre 2006, organise le régime de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste. Ce régime modifie le dispositif antérieur de manière à placer progressivement La Poste en situation d'équité concurrentielle.

La réforme mise en place en décembre 2006, approuvée par la Commission européenne en 2007, comporte :

- la mise en place d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire à compter du 1^{er} janvier 2006. Ce taux a été progressivement abaissé pour rejoindre en 2010 un taux dit « d'équité concurrentielle », soit un niveau égalisant les charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises appartenant au secteur postal et au secteur bancaire. Sur la période 2006-2009, la loi avait fixé un taux complémentaire (16,3 % en 2006, 6,8 % en 2007, 3,7 % en 2008, 1,3 % en 2009) qui s'ajoutait au taux d'équité concurrentielle ;
- la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRLP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés. En effet, l'EPNFRLP est chargé de négocier des conventions financières prévues au titre II du livre II et au titre II du livre IX du Code de la sécurité sociale ;
- le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Depuis le 1^{er} janvier 2015 le versement des cotisations de La Poste est effectué auprès du centre d'action sociale (CAS pensions) suite à la dissolution de l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste par décret 2015-1742 du 23 décembre 2015.

Avec la mise en place de ce régime, et compte tenu du caractère libératoire de la contribution employeur, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

24.4 Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités

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 241 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 255 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 316 millions d'euros au 31 décembre 2018 (302 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 894 millions d'euros au 31 décembre 2018 (976 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré au dispositif à la date de clôture. Aucune provision n'est comptabilisée au titre des adhésions potentielles futures, qui sont estimées à 955 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les principales caractéristiques de ce dispositif, fixées en février 2016 pour l'année 2016 et prolongées jusqu'au 30 juin 2018 en décembre 2016, puis ouvert à compter du 1^{er} juillet 2017 jusqu'au 31 décembre 2020 pour les personnels des fonctions supports exerçant des fonctions non pénibles, 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 dix ans d'ancienneté à La Poste ;
- la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum d'un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire ou salarié est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- l'activité pendant la durée du dispositif est aménagée et répartie entre une période d'activité opérationnelle, et une période d'activité « appui, soutien et conseil » ;
- ce dispositif est ouvert à l'ensemble des personnels de La Poste remplissant les conditions ci-dessus.

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 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.

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 344 millions d'euros au 31 décembre 2018 (361 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérés, 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	458	25.2 Engagements hors bilan donnés	458

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 16 mars 2018 une nouvelle ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de onze banques constituant un pool bancaire. La mise en place de ce nouveau crédit renouvelable fait suite à la résiliation du précédent crédit renouvelable mis en place en octobre 2011 auprès de neuf banques pour un montant de 650 millions. Cette nouvelle ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2018 ;
- l'autorisation de découvert obtenue par La Poste auprès de La Banque Postale a été prorogée le 7 mai 2018 pour une durée de un an, avec renouvellement par tacite reconduction. Le découvert autorisé est porté à 400 millions d'euros. Ce découvert a été utilisé à hauteur de 61 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- La Poste a obtenu une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros avec La Banque Postale pour une durée de 5 ans. La mise en place de cette nouvelle ligne de crédit fait suite à la résiliation du crédit renouvelable de 200 millions d'euros mis en place en 2009 avec La Banque Postale et renouvelée en 2014. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2018 ;
- la ligne de crédit renouvelable de 75 millions d'euros, obtenue par La Poste auprès de BNP en octobre 2013, a été résiliée le 16 mars 2018.

Instruments financiers conclus :

- instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles de la société

Garanties reçues lors de l'activité courante :

- le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2018 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 2 millions d'euros ;

- le montant des engagements reçus par La Poste de ses filiales au titre des locations immobilières (Géopost, Poste Immo, La Banque Postale) s'élève à 139 millions d'euros au 31 décembre 2018.

25.2 Engagements hors bilan donnés

a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe consolidé

Le 26 juin 2018, La Poste et La Banque Postale ont signé une convention de garantie, par laquelle La Poste octroie à La Banque Postale une garantie au titre du respect de ses obligations en matière de ratio « grands risques ».

Cette garantie est plafonnée à 1 milliard d'euros, avec une date d'échéance fixée au 30 juin 2020. Au 31 décembre 2018, cette garantie n'est pas utilisée.

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 1 647 millions d'euros dont 1 274 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 372 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 434 millions d'euros ;
- les engagements divers de La Poste (prestations de transport aérien, photocopieurs, maintenance, entretien et nettoyage des bâtiments, prestations de sécurité, prestations informatiques, etc.) s'élèvent à 176 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés : néant.

Fonds de Logement Social :

La Poste et les organisations syndicales représentatives ont signé le 30 mai 2017 un accord sur la politique du logement social de La Poste pour la période 2017-2019 qui concerne l'achat de réservation de logements sociaux pour les postiers dans des programmes de construction de sociétés HLM et prolongeant l'accord signé le 7 avril 2014 pour les années 2014 à 2016. Le montant alloué à ce fonds s'élève à 20 millions d'euros sur la période.

Au 31 décembre 2018, l'engagement restant à ce titre est de 6 millions d'euros.

Crédit-bail : néant.

Engagements d'investissement :

- Le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2018 est de 46 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 2018, cet engagement s'élève à 2 millions d'euros ;
- les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat s'établissent à 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Dotations - Reprises du résultat d'exploitation	176	80
Variation CICE sur provision	40	4
Dotations - Reprises du résultat financier	1	9
Dotations - Reprises du résultat exceptionnel	(14)	(21)
TOTAL	203	72

NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Variation des stocks et encours	(6)	(13)
Variation des créances d'exploitation	(130)	64
Variation des dettes d'exploitation	171	55
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	(55)	25
TOTAL	(20)	132

NOTE 28 DÉCAISSEMENTS SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(146)	(153)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(184)	(204)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(3)	4
TOTAL	(333)	(353)

NOTE 29 ENCAISSEMENTS SUR CESSIONS ET SORTIES D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Immobilisations incorporelles et corporelles	10	6
Immobilisations financières	444	840
Titres	-	-
TOTAL	454	846

NOTE 30 ÉMISSIONS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires	500	-
Bons La Poste	-	-
Billets de trésorerie	380	351
Autres emprunts et dettes assimilés	-	-
TOTAL	880	351

NOTE 31 REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires	(500)	(600)
Bons La Poste	(1)	(2)
Billets de trésorerie	(381)	(200)
Autres emprunts et dettes assimilés	-	-
TOTAL	(883)	(802)

NOTE 32 LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2 491	2 162
Comptes bancaires créditeurs	(88)	(152)
Comptes courants filiales	21	83
TOTAL	2 424	2 093

NOTE 33 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	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 31/12/2018	Résultat au 31/12/2018	Dividendes encaissés par La Poste
				Valeur brute	Valeur nette					
<i>(en millions d'euros)</i>										
Renseignements détaillés sur les sociétés dont la valeur brute des titres excède 1 % du capital de La Poste :										
<i>Filiales (détenues à plus de 50 %)</i>										
Geopost 26, rue Guynemer 92130 Issy-les-Moulineaux	702	1 145	100 %	1 240	1 240	1 776	-	76	94	130
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	4 046	1 811	100 %	4 052	4 052	803	-	4 524	125	344
Poste Immo 111, bd Brune 75618 Paris Cedex 14	1 471	88	100 %	1 493	1 493	961	-	120	69	4
Mediapost SAS 19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	24	96	100 %	155	155	35	-	417	7	-
Mediapost Holding Tour Cristal, 7-11, quai André-Citroën 75015 Paris	64	(13)	100 %	64	42	4	-	-	(10)	-
Docaposte 10-12, avenue Charles-de-Gaulle 94220 Charenton-le-Pont	70	(27)	100 %	136	136	203	-	7	(4)	-
<i>Participations (détenues entre 10 et 50 %)</i>										
néant										
Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de La Poste :										
Filiales/Participations	2 916	53	-	195	191	791	-	856	91	2
TOTAL	-	-	-	7 336	7 308	4 572	-	5 999	372	479

20.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018)

Mesdames, Messieurs,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LA POSTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participations représentent au 31 décembre 2018, 7 336 M€ en valeurs brutes et 7 308 M€ en valeurs nettes. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Comme indiqué dans la note II.H Titres de participation de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est enregistrée à la date de clôture. La valeur d'inventaire est généralement déterminée par référence à la quote-part de capitaux propres éventuellement consolidés, de la filiale ou de l'ensemble considéré ou aux méthodes de flux de trésorerie futurs actualisés.

Au 31 décembre 2018, les titres de participation constituent un montant significatif des actifs de La Poste SA et leurs valeurs d'inventaire reposent en partie sur des estimations et requiert l'exercice du jugement de la Direction. Nous avons donc considéré que leur valorisation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quotes-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la Direction, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations de la société en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- analysé la cohérence des paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes II.H Titres de participation, 11 Immobilisations financières et 33 Tableau des Filiales et des Participations de l'annexe aux comptes annuels.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Dans les comptes annuels, l'engagement comptabilisé correspond aux coûts relatifs aux personnes ayant adhéré aux dispositifs à la clôture. Il représente un montant de 894 M€ au 31 décembre 2018. Les adhésions futures ne sont pas constatées en provisions mais sont mentionnées en engagements hors-bilan dans l'annexe aux comptes annuels. Elles représentent 955 M€ au 31 décembre 2018.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice sont décrits dans les notes II.P.3 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel, de l'annexe aux comptes annuels et reposent sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif, une estimation des adhésions constatées sur la fin de l'exercice et, s'agissant des engagements hors-bilan, la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la Direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat de la société.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par la société pour déterminer l'engagement comptabilisé, ainsi que le montant mentionné au titre des engagements hors-bilan. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par la société pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif...), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par la société pour évaluer la provision et l'engagement hors-bilan, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations de la société pour les dispositifs en cours ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes II.P.3 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel de l'annexe aux comptes annuels.

Chiffre d'affaires Courrier

Risque identifié

Le chiffre d'affaires de la société s'élève à 11 462 M€, dont 8 661 M€ pour l'activité Courrier. Le chiffre d'affaires est reconnu selon les modalités décrites dans la note II.B Chiffre d'affaires de l'annexe aux comptes annuels au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rattache. Les figurines (timbres-poste, prêts à poster) sont comptabilisées lors de la vente (hors situations exceptionnelles). Pour s'assurer de la correcte prise en compte des transactions sur la bonne période, la société estime le chiffre d'affaires à comptabiliser en fin d'année, sur la base d'hypothèses de délais d'acheminement du trafic courrier et de sensibilité des ventes de figurines (timbres-poste, prêts à poster) aux évolutions tarifaires.

Nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires Courrier, s'agissant de l'affectation des transactions sur la bonne période, comme un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des estimations associées et de l'importance des jugements et des hypothèses formulées par la société.

Notre réponse

Nos travaux sur le chiffre d'affaires Courrier et l'affectation des transactions sur la bonne période sont les suivants :

- prise de connaissance des procédures de contrôle interne relatives à la valorisation du chiffre d'affaires dans les outils de facturation et à son déversement dans le système d'information comptable ;
- test d'efficacité de certains contrôles que nous avons jugés clés pour notre audit relatifs à la valorisation du chiffre d'affaires dans les outils de facturation et à son déversement dans le système d'information comptable.

Nous avons également mené des tests de détail sur certains postes significatifs en lien avec la correcte allocation des produits à l'exercice en cours.

Concernant le délai d'acheminement, nous avons ainsi apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles de l'exercice précédent ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des données de trafic et des dates de dépôts utilisées avec celles issues des systèmes d'information de facturation ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des tarifs utilisés par type de produits.

Concernant les ventes de figurines, nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de ventes utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés, et de l'évolution attendue des volumes et, des évolutions tarifaires sur les différentes catégories de produits ;
- la cohérence des ventes comptabilisées en fin d'année par rapport aux données de ventes mensuelles sur l'année.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la dixième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 8 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

20.3 Politique de distribution de dividendes

Le dividende qui sera distribué en 2019 au titre de l'année 2018 sera décidé par le Conseil d'administration qui le soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2019.

La Poste a distribué un dividende d'un montant de 171 millions d'euros au titre des années 2014, 2015, 2016 et 2017.

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 323 millions d'euros au 31 décembre 2018 (365 millions d'euros au 31 décembre 2017), et figurent sur les lignes du bilan « Provisions pour risques et charges non courantes » et « Provisions pour risques et charges courantes ».

Parmi les litiges donnant lieu à l'enregistrement dans les comptes de provisions pour risques, les deux litiges suivants peuvent être signalés :

- 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. 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. Les trois sociétés ont formé un recours en annulation contre cette décision devant la cour d'appel de Paris, les audiences de plaidoiries se sont déroulées en mars 2017. L'arrêt de la Cour d'appel de Paris, rendu le 19 juillet

2018 a accordé une réduction totale de 7 838 000 euros, portant la sanction pécuniaire à un montant de 92 276 000 euros pour Chronopost et 43 675 000 euros pour DPD France. Cette réduction est liée à une plus grande valorisation par la Cour d'appel du programme de conformité concurrence mis en œuvre par Le Groupe La Poste ainsi que la prise en compte d'une assiette de valeur des ventes légèrement réduite. Un pourvoi à titre conservatoire a été déposé ;

- le 21 décembre 2018, la Commission des sanctions de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a prononcé à l'encontre de La Banque Postale un blâme et une sanction pécuniaire de 50 millions d'euros à la suite d'un rapport sur le dispositif de Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme (LCB-FT) de la Banque. Ce rapport avait relevé une insuffisance du dispositif de contrôle *a priori* des mandats nationaux, activité qui a été arrêtée depuis le 31 décembre 2017. La Banque Postale a décidé d'engager un recours contre cette décision devant le Conseil d'État. Ce rapport a par ailleurs donné lieu à l'ouverture d'une enquête préliminaire.

Par ailleurs, La Banque Postale reste engagée dans une instance puisqu'elle s'est pourvue en cassation le 22 janvier 2018, comme 10 autres banques mises en cause, dans le cadre de la procédure ouverte depuis 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.

À ce jour, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toutes procédures dont la Société a connaissance qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 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.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21

21.1	Capital social	472
21.2	Acte constitutif et statuts	473

21.1 Capital social

21.1.1 MONTANT DU CAPITAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Le capital social de la Société au 31 décembre 2018 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 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

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.

Le Conseil d'administration compte 21 membres. 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.



**CONTRATS
IMPORTANTS**

22

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.



**INFORMATIONS PROVENANT
DE TIERS, DÉCLARATIONS
D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS
D'INTÉRÊTS**

23

Néant.



DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

24

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.groupelaposte.com via le moteur de recherche.

Les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs aux dix derniers exercices sont également disponibles sur ce site (accès par la rubrique « Nos informations financières » puis « Publications »).



INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

25

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.



ANNEXES

A

A1	Déclaration de performance extrafinancière du Groupe La Poste	486
A2	Plan de vigilance	505
A3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	509
A4	Glossaire	510
A5	Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi	514
A6	Tables de concordance	515

A1 Déclaration de performance extrafinancière du Groupe La Poste

Ce document présente la réponse du Groupe La Poste aux éléments demandés par le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.



LE GROUPE LA POSTE SE TRANSFORME



DÉMOGRAPHIQUE

TERRITORIALE

NOS RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN ⁽¹⁾

251 219 collaborateurs
dont 37 094 à l'international
160 métiers ⁽²⁾

CAPITAL INDUSTRIEL

11 983 bâtiments,
94 694 véhicules ⁽³⁾,
Environ 700 000 équipements
informatiques ⁽⁴⁾,
réseau logistique,
infrastructures numériques

CAPITAL SOCIÉTAL ET RELATIONNEL

Proximité
17 238 points de présence postale
40 000 points relais en Europe ⁽⁵⁾

CAPITAL FINANCIER

100 % capitaux publics
12 Md€ de capitaux propres
24,7 Md€ de chiffre d'affaires
dont 27 % à l'international

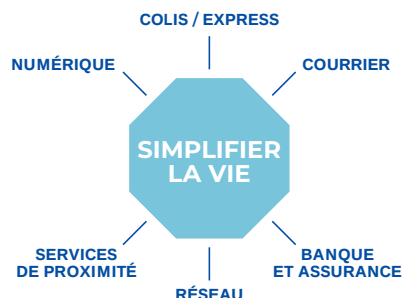
CAPITAL NATUREL

Électricité 100 % renouvelable
Une des premières flottes mondiales
de véhicules électriques
16 260 véhicules électriques,
24 % de la flotte hors vélos et chariots

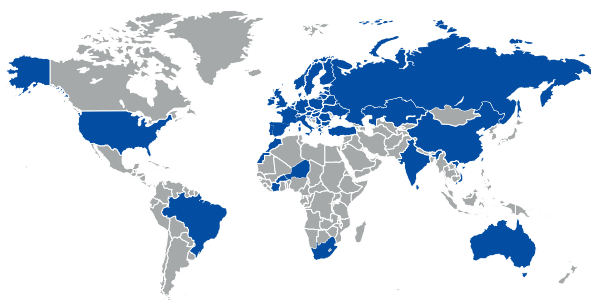
CAPITAL INTELLECTUEL

Image de confiance
Innovation

UN MODÈLE MULTIACTIVITÉ



UN DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL



4 MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

- SERVICE UNIVERSEL POSTAL
- TRANSPORT ET DISTRIBUTION DE LA PRESSE
- AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
- ACCESSIBILITÉ BANCAIRE

Les données présentées dans le modèle d'affaires ci-dessus sont, sauf précision, au périmètre Le Groupe La Poste.

(1) Effectifs du groupe en équivalents temps plein en moyenne.

(2) Campagne publicitaire La Poste (septembre 2018) : « 160 métiers qui simplifient la vie ».

(3) Flotte détenue ou gérée directement par le groupe [i.e. véhicules 2 roues (y.c. vélos et vélos à assistance électrique), véhicules 3 roues (Staby), quads et véhicules 4 roues (voitures, utilitaires et camions)].

1) LE MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LA POSTE

Le Groupe La Poste s'est donné pour mission de simplifier la vie de tous, partout et tous les jours. La Responsabilité sociale et environnementale s'inscrit au cœur du modèle d'affaires de La Poste, grand groupe de service multiactivité, durablement ancré dans les territoires. Le modèle d'affaires présenté ci-dessous a été

établi conformément aux lignes directrices de l'IIRC (*international integrated reporting council*) et aux exigences réglementaires de la Déclaration de Performance Extrafinancière, et ce, après avoir été construit et partagé en interne puis validé dans les plus hautes instances du Groupe.

EN TRANSITION



ÉCOLOGIQUE



ÉTHIQUE & VALEURS



NUMÉRIQUE

VAGUES DE CROISSANCE

- E-COMMERCE
- LOGISTIQUE URBAINE
- MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE
- PARTENAIRE NUMÉRIQUE DE CONFIANCE
- SILVER ÉCONOMIE & SANTÉ
- TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
- ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE BANCAIRE

LA POSTE 2020 CONQUÉRIR L'AVENIR

Diversifier le portefeuille d'activités pour dévulnérabiliser le Groupe en limitant à 20 % la part du courrier traditionnel dans le Chiffre d'affaires

- ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS ET CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS
- AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ EN PRÉSERVANT LE PACTE SOCIAL
- 5 PROGRAMMES PRIORITAIRES COMMUNS RENFORÇANT LES SYNERGIES ENTRE LES BRANCHES

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DU GROUPE

- COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE
- TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES
- NUMÉRIQUE ÉTHIQUE & RESPONSABLE

NOS IMPACTS

POUR LA PLANÈTE

Émission de GES - 20%

Offre de produits et services

100 % compensée

Recyclage des déchets et réemploi

85 000 tonnes

POUR LES TERRITOIRES

Plus de 13,5 millions
de foyers visités / jour

95,7 % de la population à moins de 5 km
ou 20 mn d'un point de contact

POUR NOS CLIENTS

Fidèles et satisfaits (NPS)

94,8 % des Lettres vertes distribuées à J+2

Encours inférieur à 150€ pour 51 %
des Livrets A

POUR NOS COLLABORATEURS⁽⁶⁾

93 % de contrats permanents

50 % des cadres sont des femmes

80 % des collaborateurs formés en 2018

13 accords nationaux en 2018

POUR NOS FOURNISSEURS

80 % des fournisseurs sont des PME

POUR NOS ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

171 M€ de dividendes

Émission d'un green bond

(4) Équipements comprenant les écrans, ordinateurs, équipements complémentaires, systèmes d'impression, tablettes, téléphones.

(5) Relais Pickup en Europe.

(6) Périmètre La Poste maison mère (CDI : poids des effectifs en contrats permanents ; % de femmes dans l'encadrement ; part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année).

2) LES RISQUES EXTRAFINANCIERS DU GROUPE LA POSTE

Les risques extrafinanciers présentés dans le présent document sont notamment extraits de la cartographie des risques majeurs⁽¹⁾ du Groupe La Poste. Leur identification, leur évaluation et la définition des plans de maîtrise associés ont été réalisées 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.).

Pour les risques qualifiés de majeurs, les résultats de ces travaux sont examinés chaque année par le Comité exécutif qui les valide. Ils sont ensuite présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration et une synthèse est présentée au Conseil d'administration.

Parmi les risques majeurs identifiés par le Groupe, figure le risque de défaut d'adaptation du Groupe aux enjeux environnementaux et sociétaux, les politiques qui en découlent sont développées tout au long de ce document.

Le travail d'identification et d'évaluation a permis de dresser la liste des risques extrafinanciers majeurs générés par les activités du Groupe La Poste, à savoir :

- risques liés à la santé et sécurité au travail ;
- risques liés à la nécessaire adaptation des emplois et des compétences aux enjeux de transformation du Groupe ;

- risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de prévention de la corruption ;
- risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel ;
- risques d'insatisfaction clients ;
- risques en matière de transition écologique.

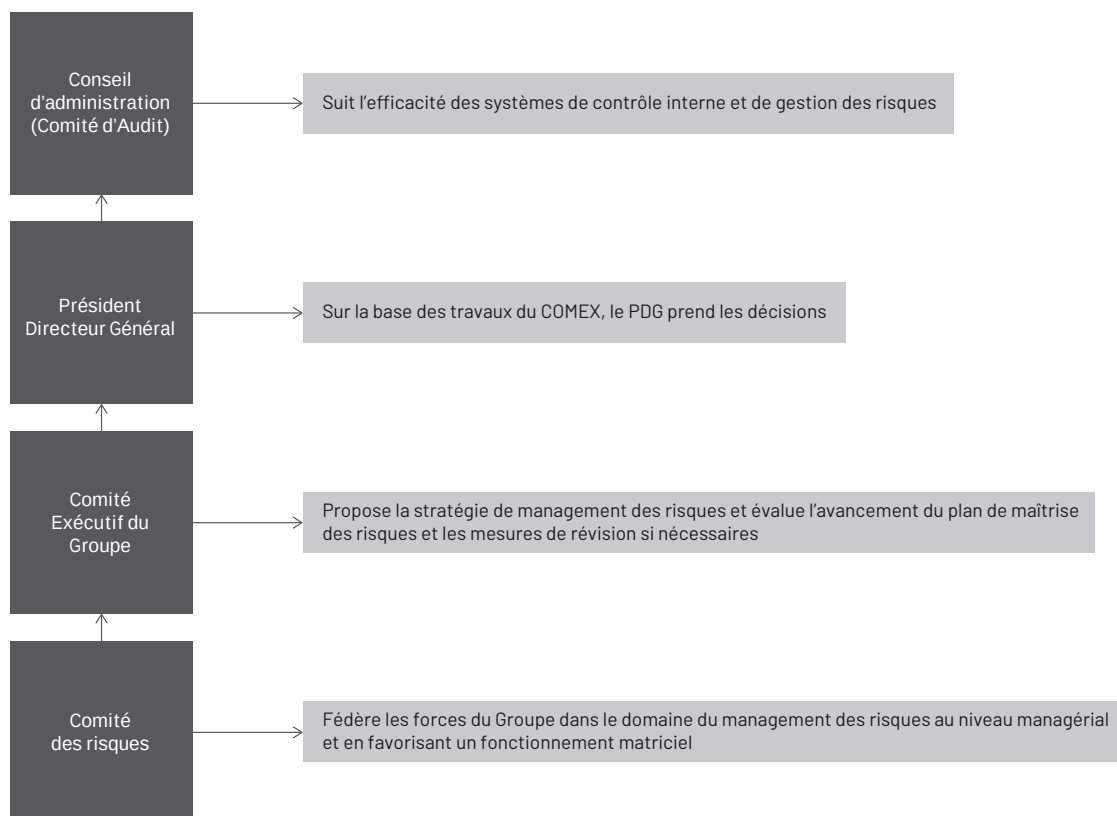
Conformément à l'article 225-102-1 du Code de commerce, la déclaration de performance extrafinancière présente pour chacun de ces risques majeurs : la description du risque, les politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir le risque et les résultats obtenus (cf. section suivante).

En prolongement, ces mêmes informations sont présentées pour les risques suivants, bien qu'ils ne soient pas des risques identifiés comme majeurs pour Le Groupe La Poste (cf. section suivante) :

- risques liés au non-respect des Droits de l'Homme ;
- risques liés à l'évasion fiscale.

Enfin, les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable du Groupe La Poste (qui contribuent à la performance extrafinancière du Groupe mais ne relèvent pas des risques RSE majeurs) sont présentées dans la partie 3 de la déclaration de performance extrafinancière.

La gouvernance de la maîtrise des risques est présentée dans le schéma suivant :



(1) Les risques majeurs du Groupe correspondent aux risques susceptibles de mettre en péril la stratégie du Groupe La Poste ou ses missions de service public, qu'ils soient eux-mêmes d'ordre stratégique ou opérationnel. Ils sont soit communs à plusieurs métiers soit spécifiques à un métier du Groupe en particulier.

a) Risques et politiques mises en œuvre en matière sociale et sociétale

Risques liés à la santé et à la sécurité au travail

Principaux risques

En tant qu'entreprise de main-d'œuvre, La Poste est exposée à des risques professionnels liés à :

- la nature de ses activités : pénibilité physique de certains métiers, risques liés à la manutention, risques routiers, risques de chutes ;
- la transformation du Groupe : risques portant sur la qualité de vie au travail ;
- ses relations avec la clientèle : incivilités, stress et agressions ;
- son modèle d'affaires : risques santé et sécurité auxquels sont exposés les personnels d'entreprises de sous-traitance intervenant pour Le Groupe La Poste ;
- l'évolution de sa pyramide des âges.

Politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer ces risques

De nombreuses mesures sont déployées, dans le cadre des cinq axes du programme « Bien dans son travail », mis en place fin 2016, qui vise à promouvoir la santé des postiers : politiques de prévention en matière de santé au travail, 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 longue. De manière plus précise, on peut noter :

En matière de prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques :

- la formation de managers et des agents à la réduction des risques de manutention et aux postures professionnelles ;
- le déploiement de nouveaux équipements de travail permettant de réduire les risques (par exemple les véhicules trois-roues ou le mobilier aménagé « prévilôt » permettant d'alterner stations debout et assise) ;
- la poursuite de dispositifs d'habilitation pour tous les collaborateurs exerçant une activité de conduite ;
- un dispositif de temps partiel aménagé pour les postiers seniors ;
- l'octroi de jours de repos supplémentaires pour les postiers seniors occupant des fonctions exposées à des facteurs de pénibilité.

En matière d'accompagnement de la transformation et d'amélioration de la qualité de vie au travail :

- la mise en place de plus de 1 000 responsables RH de proximité ;

- l'amélioration des locaux professionnels ;
- des règles communes en cas de changement d'organisation, privilégiant le dialogue social ;
- des formations sur les fondamentaux du management et sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux ;
- 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.

En matière d'accueil de la clientèle et de gestion des incivilités, le plan POLI vise la mise en place d'actions pour réduire les incivilités subies par les postiers dans leur travail dans les bureaux de poste les plus exposés :

- formations collectives et actions de prévention pour gérer des incivilités ;
- actions sur les conditions d'accueil des clients avec la création de postes de chargés de clientèle accueil ;
- accompagnement des postiers ayant subi une incivilité, y compris par le dépôt de plainte de l'entreprise.

Enfin, une attention particulière est apportée aux postiers en absence longue par un soutien individuel et personnalisé apporté via la démarche APALA (Avant Pendant Après L'Absence).

En matière de prévention des risques santé/sécurité auxquels sont exposés les sous-traitants :

La Poste s'attache également à renforcer ses pratiques de vigilance en impliquant ses fournisseurs et sous-traitants dans la couverture du risque de santé/sécurité pour leurs propres personnels. La Poste a notamment identifié les secteurs d'activité à forte proportion de main-d'œuvre à l'image des fournisseurs de services tels que la livraison des derniers kilomètres, le transport, le nettoyage, tous corps d'état. Les outils utilisés pour cela sont notamment :

- l'encadrement de la relation contractuelle ;
- la mise en œuvre de la Charte des achats responsables ;
- le programme d'audit des sous-traitants ;
- le renforcement de la vigilance santé/sécurité pour les sous-traitants exerçant dans les locaux postaux.

À titre d'illustration :

- la filière achats utilise l'application en ligne PROVIGIS comme dispositif de collecte et de vérification de la véracité (attestation URSSAF, attestation assurance valide...) et de la validité des informations réglementaires du fournisseur (déclaration des travailleurs détachés à jour, attestation URSSAF à jour...) ;
- les prestataires de livraison du dernier kilomètre reçoivent un kit réglementaire sur le périmètre de leur activité contractuelle avec La Poste.

La vigilance auprès des fournisseurs et sous-traitants a été renforcée en 2018 avec la mise en place d'une plate-forme d'autoévaluation par les fournisseurs de leur conformité aux réglementations et normes. Le référentiel d'autoévaluation,

établi spécifiquement pour la chaîne d'approvisionnement du Groupe La Poste inclut : le développement durable (ISO 26000), l'environnement (ISO 14001), la santé au travail (ISO 45001), la lutte contre la corruption (ISO 37001), les achats responsables (ISO 20400).

Le Groupe prévoit également le déploiement d'un programme d'audits des fournisseurs du secteur de la livraison. À partir de 2019, une série d'audits annuels est programmée par Le Groupe La Poste et sera réalisée par l'AFNOR.

Résultats

L'année 2018 est marquée par l'amélioration d'un certain nombre d'indicateurs, notamment en matière de fréquence et taux de gravité des accidents du travail au sein du Groupe La Poste.

	Le Groupe La Poste ⁽¹⁾	
	2017	2018
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ⁽²⁾	795 800	783 949
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ⁽³⁾	27,55	25,05
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ⁽⁴⁾	1,50	1,47

(1) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

(2) Cet indicateur est calculé sur la base de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.

(3) Pour La Poste maison mère sont compris : fonctionnaires, CDI, CDD (hors contrats pro). 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. Nouvelle méthode de calcul du taux de fréquence (à partir de 2017) qui est calculé au 31 décembre, avec un mois de consolidation, et prenant en compte tous les contrats (hors stagiaires).

(4) Pour La Poste maison mère sont compris : fonctionnaires, CDI, CDD (hors contrats pro). 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.

Risques liés à l'emploi et aux compétences

Principaux risques

Confronté à une concurrence accrue dans ses activités et à un bouleversement de ses métiers (dématérialisation des activités, croissance du e-commerce, développement de nouveaux services de proximité pour répondre à la baisse des volumes du courrier, nouvelles offres bancaires), l'un des risques principaux identifiés par Le Groupe La Poste, est celui d'une distorsion entre les compétences disponibles et celles nécessaires pour opérer cette transformation.

Politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer ces risques

La formation et l'évolution professionnelle font partie des quatre axes majeurs définis dans le cadre du Pacte Social, volet social du plan stratégique, présenté en 2014. De nombreuses mesures concrètes sont déployées pour assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et celles nécessaires pour la transformation du Groupe, qui compte plus de 250 000 collaborateurs :

- le déploiement d'une politique de formation particulièrement ambitieuse pour développer les compétences des agents et des fonctions supports de demain (50 000 parcours qualifiants

déployés d'ici fin 2020) dont notamment un programme Groupe de formation au numérique pour tous les postiers ;

- la facilitation des évolutions et mobilités professionnelles au sein du Groupe avec notamment : une bourse d'emplois nourrie, à jour, accessible à tous sur intranet et internet ; un site dédié à l'évolution professionnelle ; un observatoire des métiers et des compétences permettant d'affiner la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ; des règles efficaces de mobilité interne ; douze Espaces Mobilité et Recrutement Groupe, répartis sur l'ensemble du territoire ;
- la facilitation des mobilités externes : un dispositif juridique de détachement puis d'intégration des personnels dans les trois fonctions publiques, une politique active d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat portés par les collaborateurs et l'accompagnement des postiers qui souhaitent orienter leur carrière au sein de l'économie sociale et solidaire ;
- l'association étroite de la ligne managériale à la détection des besoins de développement des compétences des collaborateurs et d'accompagnement des projets professionnels avec : la possibilité pour tous les postiers de bénéficier d'un entretien professionnel chaque année (entretien rendu obligatoire tous les deux ans par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle), le lancement d'un projet d'évaluation des compétences par les managers durant les entretiens annuels d'évaluation sur la base des profils de compétence exprimés par les métiers.

Résultats

	Le Groupe La Poste ⁽¹⁾	
	2017	2018
Nombre total d'heures de formation ⁽²⁾	4 808 464	4 904 426
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année	84 %	80,4 %
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale ⁽³⁾	3,84 %	4,19 %
Nombre de parcours qualifiants déployés (cumul depuis 2015)	28 000	37 000
Nombre de mobilités internes	23 800	22 825

(1) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

(2) 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.

(3) Augmentation due à une durée de formation par postier en hausse et à la création de l'Institut du développement, ciblant les fonctions Supports, essentiellement cadres et cadres supérieurs.

La politique de La Poste consiste aussi à faire en sorte que ses efforts pour améliorer la santé et la sécurité des postiers, ainsi que l'accompagnement des transformations et des évolutions professionnelles, soient entièrement partagés avec les organisations syndicales. C'est en ce sens qu'elle a signé, en 2018 des accords relatifs à l'accompagnement des réorganisations et/ou des évolutions des métiers :

- l'accord du 20 avril portant sur le dispositif d'accompagnement social de la création du Village La Poste Paris ;
- l'accord DAST 2020 (directions d'appui et de soutien territorial) du 3 mai portant sur les mesures d'accompagnement et les garanties en faveur des collaborateurs des DAST ;
- l'accord du 14 juin Ensemble Vers le Monde des Services qui contient des mesures d'accompagnement, de formation et des mesures financières pour les postiers de la branche Services-Courrier-Colis dans le cadre de la réorganisation territoriale ;
- l'accord national Réseau du 20 juin sur les bureaux à priorité sociétale sur les mesures prévues pour les agents des bureaux de poste situés dans les quartiers dits sensibles ;
- l'accord DRIC (direction régionale industrielle courrier) du 8 octobre sur les parcours métiers des équipiers, managers et cadres des établissements de la DRIC et des CTC (Centres de Tri Courrier) de Corse et des DOM.

La Poste a également signé en 2018 des accords visant à l'amélioration des conditions de travail des postiers sur des points précis :

- l'accord Télétravail du 27 juillet ;
- l'accord Aidants du 18 septembre ;
- l'avenant du 25 juin de prolongation de l'accord Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de juin 2015.

Risques d'insatisfaction des clients

La qualité de service perçue par les clients est cruciale pour La Poste.

La combinaison des obligations de service public du Groupe, des pressions concurrentielles fortes qui pèsent sur chacun de ses métiers et plus particulièrement sur l'express et la banque, et des indispensables réorganisations opérationnelles induites par son programme de transformation rendent plus complexes l'équation qualitative.

Le risque de ne pas satisfaire l'attente des clients est analysé et traité par chaque branche en lien avec les spécificités de ses activités. Cependant, il a des conséquences potentielles sur le chiffre d'affaires et l'image globale du Groupe La Poste.

Politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer ces risques

L'insatisfaction des clients constitue un thème de préoccupation prioritaire pour les branches du Groupe qui l'ont intégré dans leur plan stratégique.

Parmi les principales mesures déployées, on notera (liste illustrative non exhaustive) :

- l'amélioration de la prise en charge des clients réclamants et le renforcement de l'exploitation des réclamations dans le Réseau ;
- l'amélioration de l'accessibilité de l'offre bancaire et de l'accueil en bureau de poste ;
- le développement des dispositifs d'écoute des clients d'une part et des collaborateurs d'autre part ;
- la revisite des « parcours clients » clés ;
- l'intégration d'une approche « client » dans les compétences des fonctions support ;
- l'exploitation des mesures de satisfaction des clients par les équipes locales pour l'amélioration continue du service rendu (mesures de satisfaction et des réclamations au niveau de chaque tournée) ;
- la mise sous pilotage des engagements pris auprès de l'Arcep sur les offres traditionnelles.

Résultats

Si les facteurs de risque pesant sur la satisfaction des clients demeurent les mêmes qu'en 2017, la qualité perçue du domaine courrier colis et express continue de s'améliorer.

Pour l'activité de distribution bancaire, le Réseau et la Banque maintiennent leurs efforts combinés pour améliorer la connaissance, l'accueil et la prise en charge des clients.

Les indicateurs de satisfaction des clients, notamment ceux mesurés en sortie de bureau de poste, le NPS et le taux de recommandation sur les services au colis et courrier sont désormais inscrits dans la feuille de route du Président.

	2017	2018
Satisfaction globale des personnes fréquentant le Réseau ^(a)	95 %	95 %

(a) Interrogés par Ipsos au plus près de leur expérience, juste après avoir effectué leurs opérations.

Résultats

Les mesures mises en œuvre par Le Groupe La Poste lui permettent de progresser dans la mise en place d'un dispositif robuste de protection des données.

	2017	2018
Personnes formées à la protection des données personnelles (nombre)	360	4 900
Coffres-forts électroniques (nombre en millions)	2,2	3,0
Tablettes numériques installées dans les bureaux de poste (nombre)	5 300	7 800

b) Risques et politiques mises en œuvre en matière environnementale

Risques liés à la transition énergétique

Le Groupe La Poste regroupe, sous le terme risques liés à la transition énergétique, les risques liés au changement climatique et aux émissions de polluants atmosphériques locaux. Ces risques sont directement liés aux activités du Groupe, consommatrices d'énergie (bâtiments, flotte de véhicules), et de matières premières (papier, carton) et émettrices de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques. Il s'agit également de risques de non-conformité relatifs aux évolutions réglementaires nombreuses et rapides dans ce domaine.

Les risques liés à la transition énergétique mettent en question la soutenabilité du modèle économique du Groupe et peuvent se traduire, d'une part, dans la phase de réduction des émissions par une augmentation des coûts, une atteinte à l'image et des pertes d'opportunité de financement, et d'autre part, dans la phase d'adaptation au changement climatique, à des interruptions voire des impossibilités de service, des pertes de chiffre d'affaires et des dépréciations d'actifs.

Risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel (RGPD)

Pour Le Groupe La Poste, le risque majeur lié au numérique est de ne pas garantir la sécurité et la confidentialité des données des collaborateurs, des fournisseurs et prestataires et des clients (cf. section 5.9.4.1).

Politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer ces risques

Des mesures concrètes sont déployées par Le Groupe La Poste, pour faire face à ce risque :

- la prestation de serment, engagement de tous les postiers sur le respect de l'intégrité des données numériques qui leur sont confiées ;
- l'utilisation responsable des données des clients avec le déploiement de la Charte data du Groupe (en six ambitions), la définition en cours des indicateurs liés à ses engagements, mais aussi par le développement des offres de simplification des activités administratives personnelles (Digiposte+) ;
- la mise en œuvre du règlement européen sur la gestion des données en suivant une approche par les risques.

Politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer ces risques

Le Groupe La Poste a défini sa politique de contribution à la transition énergétique en deux volets :

- réaliser sa propre transition énergétique en réduisant les consommations et les émissions liées à ses activités directes et indirectes et ;
- accompagner la transition énergétique de la Société et en faire un levier de croissance.

Concernant sa propre transition énergétique, la politique du Groupe La Poste en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) s'articule autour de quatre volets :

- éviter les émissions de gaz à effet de serre, en concevant des offres à empreinte carbone réduite ;
- mesurer l'ensemble des émissions de GES liées à ces activités, via la mise en place d'un suivi et d'un pilotage efficaces à tous les échelons pertinents ;

- réduire l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe (transport, bâtiments, parc informatique) ;
- compenser les émissions de GES restantes.

La politique de réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux est construite sur le même modèle à l'exception de la compensation qui n'existe à ce jour que pour les émissions de GES.

Quelques exemples de mesures récemment mises en œuvre dans le cadre de cette politique sont, notamment :

- le déploiement d'un système de management de l'énergie, avec une première vague de certification ISO 50001 concernant 325 sites en 2019 ;
- l'engagement du Groupe La Poste (à travers La Poste Maison Mère, la branche Services-Courrier-Colis, la branche GeoPost et La Banque Postale) de définir d'ici fin 2019 une trajectoire carbone à 2025 certifiée par Science Based Targets ;
- l'émission d'un *Green Bond* en novembre 2018, destiné à financer les investissements de la transition énergétique ;
- la réduction de l'empreinte énergétique du parc immobilier avec notamment l'intégration de critères de performance environnementale dans la politique de gestion patrimoniale et immobilière du Groupe, l'amélioration de la performance énergétique du parc existant, l'approvisionnement en électricité 100 % d'origine renouvelable et le développement des énergies renouvelables et de l'autoconsommation ;
- le maintien et le renouvellement d'une des plus grandes flottes mondiales de véhicules faiblement émetteurs de gaz à effet de serre ;
- la réduction de l'empreinte énergétique des transports avec notamment : l'optimisation des plans de transport, la mutualisation des flux entre les branches du Groupe, l'optimisation des chargements et le déploiement à grande

échelle des caisses mobiles, mais aussi l'amélioration constante des performances de la flotte de véhicules, les expérimentations de véhicules alternatifs et le déploiement des véhicules au gaz naturel pour véhicules (GNV), ainsi que l'intégration de critères RSE dans les appels d'offres de prestations de transport ;

- les branches Services-Courrier-Colis, Numérique et GeoPost poursuivent leurs programmes de compensation des émissions de gaz à effet de serre, lancés en 2012. Ainsi, depuis 2012, 100 % des offres des trois branches sont compensées, sans coût additionnel pour les clients. En 2018, La Banque Postale a décidé de lancer un programme de compensation carbone pour l'ensemble de ses activités opérationnelles, sièges, centres financiers, matériel informatique et transports y compris les déplacements domicile-travail des collaborateurs ;
- le développement de fonds interne carbone dans les différentes branches du Groupe, visant à financer des initiatives de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Le Groupe La Poste met l'expertise acquise pour son compte propre au service de la transition énergétique de la société française et de son développement en proposant des offres en faveur de la transition énergétique :

- SOBRE, une offre de management de l'énergie des bâtiments tertiaires à destination des entreprises, des administrations et des collectivités territoriales ;
- Action habitat, une offre à destination des collectivités territoriales pour la rénovation énergétique des logements de leurs administrés et DEPAR, un programme similaire ciblé sur les ménages en précarité énergétique ;
- Bemobi, une gamme de services d'écomobilité (conseil, gestion et optimisation de flotte, formations comportementales et mobilité collaborative) ;
- le développement d'offres de financement de la transition énergétique par La Banque Postale.

Résultats

	Le Groupe La Poste	
	2017	2018
Total des consommations énergétiques du Groupe La Poste (en GWh)	2 426	2 480
• dont transports :	1 098	1 079
• dont bâtiments :	1 328	1 401
Total des émissions de Gaz à Effet de Serre du Groupe La Poste (tonnes éq CO ₂)	1 850 611	1 733 333
Distance parcourue par la flotte de véhicules du Groupe La Poste (milliards de kilomètres)	1	1

c) Risques et politiques mises en œuvre en matière de respect des droits de l'Homme

Les risques en matière de respect des droits de l'Homme n'ont pas été identifiés comme majeurs dans la cartographie des risques majeurs du Groupe.

La plupart des activités du Groupe se déroulent dans des pays disposant d'institutions démocratiques et de ressources capables de garantir le respect des droits de l'Homme et des principes fondamentaux de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ainsi, La Poste et ses filiales françaises sont régies par le droit du travail français, qui applique la protection des droits de l'Homme, conformément aux conventions fondamentales de l'OIT. Sous la tutelle des ministères du Travail et de l'Économie et des Finances, le bureau d'inspection du travail est tenu de vérifier la conformité d'application du droit du travail en France.

De plus, le Groupe renouvelle chaque année sa signature du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, à travers laquelle il s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective, à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants, à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Dans le cadre de ses activités, GeoPost a signé en 2017 avec l'UNI Global Union un accord qui confirme son engagement pour la défense des droits de l'Homme et des droits des représentants du personnel, notamment dans le cadre des conventions de l'OIT.

Pour plus d'informations, consulter le bilan d'effectivité de la réponse du Groupe La Poste au Devoir de vigilance en annexe 2.

d) Risques et politiques mises en œuvre pour lutter contre la corruption

Principaux risques

La taille et la diversité des activités du Groupe La Poste l'exposent au risque de ne pouvoir prévenir en toutes circonstances les pratiques liées à la corruption. Il s'expose ainsi à des risques opérationnels, d'image et de non-conformité vis-à-vis des réglementations anticorruption.

Politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer ces risques

Ce sujet est un enjeu majeur pour La Poste qui souhaite faire preuve d'exemplarité en la matière.

Si le Groupe a su faire preuve d'anticipation en déployant dès 2012 des actions de sensibilisation et de formation à la prévention de la corruption, c'est en 2015 qu'il a posé les éléments structurants de son dispositif. Depuis 2016, le Groupe s'attache à compléter son dispositif existant par un plan de prévention du risque de corruption conforme aux attendus de la loi relative à la transparence, à la lutte

contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite Sapin 2.

Reposant sur l'engagement individuel des membres du Comité exécutif de La Poste, une comitologie dédiée et des procédures intégrant des points spécifiques à l'anticorruption (clauses d'achat, déclaration des conflits d'intérêts, procédures d'audit préalable en cas de croissance externe, etc.). Ce plan est fondé sur trois grands principes : « Tolérance zéro », « Tous concernés », « Tous vigilants ». Ces trois principes s'appliquent en interne au Groupe et à l'ensemble de ses partenaires, notamment ses fournisseurs de premier rang, car le Groupe est soucieux de l'éthique des affaires sur l'ensemble de son périmètre d'intervention.

Dans ce cadre, La Poste s'emploie périodiquement à actualiser la cartographie des risques de corruption auxquels l'exposent ses activités pour l'ensemble de son périmètre. Ces risques sont diffus, en raison du nombre d'entités et de collaborateurs du Groupe ainsi que de son implantation internationale étendue.

Le programme de prévention de la corruption du Groupe repose sur un important dispositif d'information, de sensibilisation et de formation destiné à la fois aux postiers (formation de la ligne managériale, élaboration du code de conduite anticorruption à destination des postiers, formations spécifiques pour des populations cibles, journée éthique) et aux principaux fournisseurs du Groupe (envoi de la Charte des achats responsables et éthiques du Groupe).

Les postiers ont accès à des systèmes d'alerte éthique depuis 2011 et La Poste dispose d'un réseau de référents anticorruption. Le dispositif comprend une protection des lanceurs d'alerte. Le taux de confiance des postiers dans ce dispositif est mesuré chaque année par sondage.

L'année 2018 a été marquée par le lancement d'un important travail de diagnostic du dispositif de prévention et de détection de la corruption mis en place au niveau du siège et de certaines branches réalisé avec l'accompagnement d'un cabinet externe.

L'ensemble du programme fait l'objet d'une évaluation interne annuelle co-pilotée par la direction de l'éthique et de la déontologie et le service du contrôle interne. Pour compléter ce dispositif, La Poste prévoit de lancer un programme d'audits de ces fournisseurs de premier rang dans le cadre de son plan de vigilance.

Résultats

	Le Groupe La Poste	
	2017	2018
Nombre de personnes formées à la lutte contre la corruption	283	2400
Nombre de sanctions du fait de corruption	-	-
Taux de confiance dans l'entreprise pour assurer la protection en cas d'utilisation du dispositif d'alerte Groupe (sondage externe)	74 %	74 %

e) Risques et politiques mises en œuvre pour lutter contre l'évasion fiscale

Le Groupe La Poste cherche à être une entreprise citoyenne en faisant preuve de transparence, de responsabilité et en coopérant

de manière constructive avec les autorités fiscales. Le Groupe La Poste est conscient de sa responsabilité et s'engage à payer sa juste part d'impôts dans les pays où il exerce ses activités, dans le respect des lois et conventions en vigueur. Le Groupe reconnaît que la gestion des risques fiscaux fait partie intégrante d'une bonne gouvernance. En application d'IFRIC23 (interprétation relative à la

« comptabilisation et à l'évaluation des actifs et passif d'impôt »), le Groupe ne s'attend à aucun impact significatif de l'application de cette interprétation qui sera obligatoire en 2019. Le Groupe

s'engage à appliquer les principes dégagés par l'OCDE en matière de prix de transfert. Ainsi, les transactions internes sont basées sur le principe de pleine concurrence.

3) INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si deux des piliers de la politique d'engagement sociétal du Groupe La Poste « avènement d'un numérique responsable et éthique » et « réalisation des transitions écologiques » lui permettent de mettre en place des mesures de maîtrise de certains risques extrafinanciers identifiés comme majeurs (cf. partie 2), ils ont avant tout été définis pour porter l'ambition du Groupe La Poste de contribuer activement à transformer la société. Ainsi, le Groupe développe de nombreuses initiatives en faveur du développement durable. Celles qui contribuent de manière majeure à la performance extrafinancière du Groupe et à entraîner un changement positif pour la société et l'environnement sont présentées succinctement dans les paragraphes suivants.

a) Le Groupe La Poste acteur de la cohésion sociale et territoriale

En France, Le Groupe La Poste s'ancre profondément dans les territoires de par la nature de son service et la capillarité de ses réseaux physiques. Fort de ses missions de service public, le Groupe développe un appui à la mise en œuvre de l'action publique, le soutien aux nouveaux modèles économiques et à l'innovation sociétale. Le Groupe La Poste entend également jouer son rôle de donneur d'ordres de premier rang pour favoriser le développement des filières émergentes (énergies renouvelables, éco-mobilité, *Silver* économie, économie circulaire, etc.).

Contribuer à la cohésion sociale au travers d'une présence territoriale pertinente

Le Groupe La Poste entraîne le changement vers une cohésion sociale et territoriale accrue grâce à sa présence locale :

- une présence postale pertinente sur l'ensemble du territoire grâce à l'adaptation permanente des formes de présence : pensées en fonction des besoins des clients, des problématiques

spécifiques aux différentes typologies de territoires et de l'évolution des métiers ;

- l'accompagnement de la modernisation de l'action publique par le développement de nouveaux services en s'appuyant sur la présence territoriale du Groupe et sa connaissance historique des besoins et attentes des habitants ;
- le développement de la filière des services de proximité avec notamment les services de proximité du facteur, les services à domicile pour tous, etc. ;
- le développement de l'attractivité territoriale : à travers des offres répondant aux enjeux sociétaux de demain *Silver* économie, énergies renouvelables, éco-mobilité, etc.

Le Groupe La Poste acteur économique dans les territoires

Le rôle du Groupe La Poste comme acteur économique dans les territoires lui permet également de contribuer à la cohésion sociale et territoriale :

- à travers sa filiale, La Banque Postale, il est le premier financeur des collectivités territoriales. En 2018, elle a octroyé 13,4 Md€ de financement à plus de 3 287 acteurs du secteur public local : collectivités, bailleurs sociaux, entreprises publiques locales et établissements de santé ;
- le déploiement d'une stratégie de soutien aux PME qui prend des formes diverses : 80 % des fournisseurs du Groupe sont des PME, allotissement des marchés et simplification des modalités de réponses aux appels d'offres, facilitation du financement des PME via la participation au fonds FPS de crédit aux PME.

Résultats

	Le Groupe La Poste	
	2017	2018
Part de la population à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste	97,1 %	95,7 %
Chiffre d'affaires des Nouveaux Services (en millions d'euros)	83,5	115
Nombre de candidats à l'épreuve théorique du permis de conduire	768 604	835 324

b) 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

La politique d'achats responsables

En 2018, Le Groupe La Poste s'est attaché à restructurer sa politique d'achats responsables afin d'en faire un levier de contribution aux trois piliers de sa politique d'engagement sociétal. Ainsi, l'ambition de la politique d'achats responsables a été revue : « Maximiser les impacts positifs du Groupe au travers de sa politique d'achats ».

Le Groupe La Poste a également redéfini les critères incontournables d'un achat dit « responsable » : conformité réglementaire et aux process du Groupe, performance économique et écologique, innovation.

Par ailleurs, les branches continuent de travailler à la définition de critères RSE dans leurs catégories d'achats stratégiques à l'instar de la branche Services-Courrier-Colis qui a modifié ses critères RSE dans les achats de prestations transport et de livraison. Les appels d'offres pour l'achat de prestations de livraison incluent désormais un questionnaire portant sur la formation des chauffeurs à l'éco-conduite, la mise en place d'un système de traçabilité de la consommation du carburant, la capacité à proposer un parc de véhicules utilisant des énergies alternatives au gazole (électrique, GNV, hydrogène) et la connaissance des évolutions réglementaires (notamment des restrictions d'accès aux centres urbains, pour les

véhicules diesel/essence) et les actions spécifiques envisagées par les prestataires pour s'adapter à ces évolutions. La branche met également en place une démarche de progrès avec les prestataires de livraison.

Depuis 2018, Le Groupe La Poste assure le déploiement d'un dispositif d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs et sous-traitants dans leurs démarches RSE, gratuit et disponible pour tous les fournisseurs. La plate-forme repose sur un référentiel établi par La Poste avec l'AFNOR sur la base des référentiels ISO 26000 (développement durable), ISO 14001 (Management de l'environnement), ISO 45001 (santé au travail), 37001 (anticorruption), 20400 (achats responsables).

La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur Responsabilité sociale et environnementale

Un ensemble de règles sont garantes de la déontologie et des règles de base dans les pratiques d'achats : sélection équitable, limitation du risque de dépendance économique, maintien de la relation et accompagnement du fournisseur, respect des délais de paiement.

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 maintenue. 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'Économie sociale et solidaire par région est effectuée.

Résultats

	La Poste	
	2017	2018
Part des TPE/PME dans les fournisseurs	80 %	80 %
Montant des achats ^(a) (en M€ HT)	3 616,6	3 783,0
Dont montant des achats effectués auprès du secteur adapté et protégé (en M€ HT)	16,8	14,3
Dont montant des achats effectués auprès du secteur de l'insertion (en M€ HT)	7,5	7,6

(a) Les achats comprennent l'ensemble des biens et prestations achetés à l'extérieur (matériels, transport/logistique, informatique, frais généraux, etc.) donnant lieu à immobilisation ou comptabilisés sous forme de charges.

c) Le Groupe La Poste, partie prenante de l'avènement d'un numérique responsable et éthique

Le Groupe a pour objectif d'accompagner les transformations sociétales en contribuant à faire émerger un usage éthique et responsable des techniques numériques tout en réduisant les impacts environnementaux.

En matière d'inclusion par le numérique, le Groupe agit notamment pour :

- l'accessibilité de l'ensemble des supports numériques du Groupe ;

- le renforcement de l'accès au numérique dans les points de présence postale territoriale ;
- la promotion de l'inclusion sociale par le numérique notamment au travers du plan d'inclusion bancaire par le numérique et le service d'identité numérique.

En matière de réduction de l'empreinte écologique du numérique, il s'emploie à :

- l'évaluation des émissions de GES du parc informatique ;
- la réduction de l'empreinte carbone liée aux équipements informatiques et numériques ;
- le développement d'une démarche d'écoconception logicielle.

d) Le Groupe La Poste acteur de la transition vers l'économie circulaire

Mettre en œuvre la transition vers l'économie circulaire et accompagner ces mutations au sein de la société française sont des axes prioritaires de la stratégie environnementale et de développement du Groupe La Poste.

Concernant sa propre transition vers l'économie circulaire, Le Groupe La Poste met en place un grand nombre d'actions, dont notamment :

- le réemploi des matériels postaux (véhicules, mobilier, patrimoine postal) ;

- la gestion des déchets (papiers et cartons, déchets des équipements électriques et électroniques, déchets de chantier) ;

- une politique de papier responsable exemplaire.

Le Groupe La Poste met l'expertise acquise pour son compte propre au service de la transition vers l'économie circulaire de la société française et de son développement en proposant des offres d'économie circulaire. Par exemple, Recygo et Suez ont mis en commun leurs savoir-faire respectifs dans la collecte des déchets diffus et la collecte des gisements industriels. La joint-venture ainsi créée développe une offre commune de collecte et de valorisation des déchets de bureau répondant aux besoins des entreprises conformément à la loi « cinq flux ». Concernant le papier, Recygo s'appuie sur sa filiale Nouvelle Attitude et a collecté 6 719 tonnes en 2018.

Résultats

	La Poste	
	2017	2018
Taux de valorisation des DEEE ⁽¹⁾ émis par La Poste	96 %	94 %
Aliénations ⁽²⁾ d'équipements électriques et électroniques (en tonnes)	708	824
Consommation de papier en tonnes (dont papier responsable en % – issu de forêts gérées durablement, écolabellisé ou recyclé)	20 896 (87,1 %)	ND ⁽³⁾ (99 %) ⁽⁴⁾
Chiffre d'affaires de l'activité recyclage ⁽⁵⁾ (en M€)	17,7	19

(1) DEEE : déchets d'équipements électriques et électroniques, hors dons et vente.

(2) Aliénations : le fait pour l'entreprise de se séparer d'équipements dont elle n'a plus l'utilité.

(3) Données de consommation papier non disponibles à la date de publication. Elles seront actualisées ultérieurement.

(4) Les données 2018 ont été restreintes à la Direction des Approvisionnements de La Poste (DAPO) contribuant à environ 31 % des consommations de papier communiquées, en raison de la non disponibilité à date de certaines données de certains fournisseurs externes au Groupe. Les données seront actualisées lors des prochains exercices.

(5) Activités de la Business Unit Recyclage et Réemploi.

e) Le Groupe La Poste, engagé contre les discriminations

La Poste mène une politique active de promotion de la diversité et de l'égalité des chances. 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 en matière de lutte contre les discriminations.

Le Groupe s'est doté d'une Charte de recrutement en 2010 à travers laquelle, il 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.

Des actions concrètes sont mises en œuvre par Le Groupe La Poste pour promouvoir les diversités :

En matière d'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 : priorité donnée au maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap, dispositions spécifiques mises en place pour une bonne conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle des postiers en situation de handicap, développement de l'accessibilité des supports de communication et des applications, soutien aux entreprises du secteur adapté et protégé.

En matière d'égalité Femmes-Hommes

La Poste a signé le 25 juin 2018 un avenant de prolongation de l'accord Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de juin 2015. Cet accord vise à favoriser la mixité des recrutements et de l'emploi, à garantir une évolution professionnelle équivalente entre les femmes et les hommes, des niveaux de rémunération et des évolutions de carrière équivalents, l'égal accès à la formation, à développer la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, à apporter une attention particulière à la parentalité ainsi qu'aux violences familiales et au travail et à sensibiliser et communiquer sur ces sujets auprès des collaborateurs.

La Poste est 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, d'une convention cadre pour la féminisation des instances de gouvernance, signée en avril 2013 avec 16 autres grands groupes et la ministre des Droits des femmes.

En matière de 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.

En matière d'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. Elle s'engage pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, notamment via sa politique de recrutement dynamique et de nombreux partenariats.

Résultats

	Le Groupe La Poste ⁽¹⁾	
	2017	2018
Taux d'emploi des bénéficiaires de l'obligation d'emploi	6,42 %	6,75 %
Part des femmes au sein du Comité du management ⁽²⁾	30,1 %	30,4 %
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	- 5,1 %	- 5,2 %

(1) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

(2) 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.

4) AUTRES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES

Le Groupe La Poste recense ci-dessous les informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable, attendues dans la déclaration de performance extrafinancière ou précédemment publiées dans son Document de référence, au titre des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

a animé une campagne de sensibilisation de l'ensemble des convives et des équipes des points de restauration, sous la forme d'un jeu concours et d'un repas 100 % Antigaspi. À cette occasion une campagne de pesée des déchets alimentaires a été réalisée.

a) Lutte contre le gaspillage alimentaire

L'offre de restauration composée de restauration collective et de titres-restaurants concerne 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 et de tri des déchets, qui se traduisent par la mise en place de process et de méthodes visant à éviter les pertes alimentaires quotidiennement et à sensibiliser les équipes en cuisine.

Le tri des déchets alimentaires se met en place progressivement au sein du Groupe.

La Poste gère 450 restaurants d'entreprises dont 50 en gestion associative et 73 en concession avec Elio Entreprises. En 2018, l'accent a été mis sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, après une expérimentation concluante réalisée en 2017. En 2018, dans le cadre de la Semaine Européenne de Réduction des Déchets, le prestataire Elio

b) 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 (cf. chapitre 9).

c) Autres informations

De par les activités du Groupe, les risques suivants n'apparaissent pas dans la cartographie des risques majeurs :

- précarité alimentaire ;
- non-respect du bien-être animal ;
- non-respect d'une alimentation responsable, équitable et durable.

5) ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

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 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 2018 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018) 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 2017 à fin novembre de l'année 2018 à l'exception des consommations de papier et du nombre de véhicules (31 décembre 2018).

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 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). Depuis 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. Depuis 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 extrafinancier, 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 depuis l'exercice 2016 au niveau des données consolidées du Groupe. 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 1 000 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. L'évolution de la part des émissions extrapolées entre 2016 et 2017 s'explique essentiellement par les acquisitions réalisées.

Pour l'exercice 2018, les données relatives à la consommation de papier et part de papier responsable ont été restreintes à la Direction des Approvisionnements de La Poste (DAPO) contribuant à environ 31 % des consommations de papier communiquées, en raison de la non disponibilité à date de certaines données des fournisseurs externes au Groupe. Les données seront actualisées lors du prochain exercice.

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)		42	74
La Poste	Indicateurs environnementaux	94	94
Le Groupe hors filiales à l'étranger	Indicateurs sociaux	75	85
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 l'engagement sociétal 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 routiers, aériens, ferrés et maritimes.

Émissions de gaz à effet de serre

- Émissions de GES des scopes 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 du scope 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 depuis 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 (quatrième trimestre 2017 – troisième trimestre 2018).

Consommation d'énergie des bâtiments

Les énergies prises en compte sont l'électricité, le gaz, le fioul, le chauffage urbain, le propane et le GPM. Elles recouvrent les scopes 1, 2 et 3.

Le reporting sur les consommations énergétiques des bâtiments est basé sur les montants facturés du 1^{er} décembre 2017 au 30 novembre 2018 ; 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.

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 en recyclage ou en réutilisation. Depuis 2014, le taux de valorisation est extrapolé pour l'ensemble du périmètre à partir des résultats sur des matériels représentant 94 % 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, Docaposte et Mediapost.

Indicateurs sociaux

Santé-Sécurité au travail

Périmètre : Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger

Indicateurs

Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles : Cet indicateur est calculé sur la base

de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt : 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. Nouvelle méthode de calcul du taux de fréquence (à partir de 2017) qui est calculé au 31 décembre, avec un mois de consolidation, et prenant en compte tous les contrats (hors stagiaires). Le chiffre définitif pour 2016 a été établi selon la nouvelle méthode de calcul.

Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt : 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.

Formation

Périmètre : Inclut La Poste maison mère et les filiales françaises.

Nombre total d'heures de formation : 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.

Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année : La base des collaborateurs correspond aux effectifs moyens desquels sont exclus les effectifs absents de plus de six mois.

Égalité Femmes-Hommes

Périmètre : Le Groupe La Poste (Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger).

Indicateurs :

Part des femmes au sein du Comité du management : 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.

6) RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

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 la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de la société en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

⁽¹⁾ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- Nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 77% et 87% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;

(1) *Indicateurs sociaux* : Effectif total au 31/12 (personnes physiques), Répartition de l'effectif par sexe, âge et 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 du travail avec arrêt, Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt, Nombre total 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 : Total des émissions de gaz à effet de serre, Consommations énergétiques des bâtiments, Consommation de papier dont part de papier responsable, Tonnes de papier collecté en vue de recyclage (Offre RecyGo).

(2) *Indicateurs sociaux* : Centre de Services des Ressources Humaines de Montpellier, Siège Social La Poste.
Indicateurs environnementaux : Direction du Réseau Logistique, Véhiposte, Direction Technique du Courrier et Courier / Colis International, La Poste Colis, Direction du Courrier, Recy'go, Poste Immo, Direction des Approvisionnements et Siège social GeoPost.

(3) *Pratiques de vigilance vis-à-vis de la santé et sécurité du personnel fournisseurs et sous-traitants ; Transition énergétique : déploiement de la certification ISO 50 001 sur un ensemble de sites et développement d'un fonds interne carbone ; Déploiement d'objectifs Science Based Targets ; Développement d'un code éthique et anti-corruption, Respect des droits de l'homme : adhésion au Pacte Mondial des Nations-Unies ; Utilisation responsable des données des clients avec le déploiement de la charte Data ; Déploiement de la notation RSE des fournisseurs et sous-traitants ; Classement Carbon Disclosure Project (CDP) et bonne conduite environnementale ; Satisfaction globale des personnes fréquentant le réseau.*

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

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 de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction des risques, la direction des ressources humaines, la direction fiscale et la direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Comme précisé dans la note méthodologique présentée au chapitre « Annexe méthodologique », les indicateurs consommation de papier et part de papier responsable ont été, pour l'exercice 2018, restreints à la Direction des Approvisionnements de La Poste (DAPO) contribuant à environ 31 % des consommations de papier du Groupe, en raison de la non disponibilité de certaines données des fournisseurs externes au Groupe.

Paris-La Défense, le 8 mars 2019

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Eric Amato
Associé

A2 Plan de vigilance

En application de son plan de vigilance, le Groupe La Poste a mis en œuvre plusieurs actions au cours de l'année 2018 en se basant sur les résultats d'une cartographie fine des risques correspondants à ses activités. Elle a développé des mesures d'amplification et de contrôle de ses actions visant à prévenir, sur l'ensemble de sa chaîne de valeurs⁽¹⁾, toute atteinte grave aux libertés fondamentales, aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Elle souhaite également partager ses exigences en matière d'engagement sociétal avec l'ensemble de ses collaborateurs et les acteurs économiques avec lesquels elle est amenée à traiter.

À ce titre, elle a continué à développer des politiques internes pragmatiques et volontaristes de sécurisation des personnes et de respect des droits humains et s'attache à tenir compte, au quotidien, des enjeux environnementaux dans la mise en œuvre de ses prestations.

En complément, La Poste a bâti un système d'achat vigilant, de bout en bout de la relation contractuelle qui prévoit un dispositif de sensibilisation, d'évaluation et d'aide à la prise en compte de ces enjeux par l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants.

1) LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU GROUPE LA POSTE

Dans tous les domaines couverts par le devoir de vigilance (libertés fondamentales, droits humains, santé et sécurité des personnes et environnement), Le Groupe La Poste s'attache à renforcer en permanence les garanties et la protection qu'il apporte à ses collaborateurs et parties prenantes.

Une cartographie détaillée des risques liés à sa chaîne de valeurs a été établie. Compte tenu de ses activités, de son implantation géographique, et de ses politiques de conformité, le Groupe n'est que faiblement exposé aux risques en matière de droits humains et de libertés fondamentales.

Dans l'ensemble des différents domaines du devoir de vigilance, La Poste associe un dispositif de contrôle interne et externe mettant sous pilotage le respect de ses engagements, à savoir :

- proscrire tout risque d'atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales ;

- renforcer les mesures de prévention en matière de santé sécurité au travail ;
- maîtriser les risques liés à la transition écologique (Énergie et Ressources) ;
- garantir les exigences du devoir de vigilance dans ses relations contractuelles avec les partenaires et fournisseurs et sous-traitants de rang 1 ;
- maintenir les dispositifs d'alerte existants accessibles à l'ensemble des collaborateurs de La Poste et des filiales et élargir ceux-ci en créant un nouveau dispositif spécifique aux employés des fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise.

2) LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION DE LA POSTE, DE SES FILIALES, DES SOUS-TRAITANTS PRESTATAIRES OU FOURNISSEURS

a) Les dispositifs internes d'évaluation

Plusieurs dispositifs d'évaluation du respect des exigences du devoir de vigilance sont mis en place.

Chaque année, le Groupe La Poste procède à l'identification et à l'évaluation de ses risques. Ce dispositif permet d'assurer la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe qui est examinée en Comité exécutif puis en Comité d'audit du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Comité des risques du Groupe peut être amené à réaliser un suivi de catégories de risques ou de points d'actualité dont certains peuvent concerner le devoir de vigilance.

Le Groupe dispose en outre d'un dispositif de contrôle interne et d'audit qui vérifie la juste application de l'ensemble des processus.

Les évaluations ainsi réalisées au sein de chaque direction, qui comprennent systématiquement des éléments relatifs au devoir de vigilance, peuvent faire l'objet, en complément, d'un audit interne ou d'un contrôle des commissaires aux comptes qui, dans ce cadre, peuvent mener des investigations plus approfondies.

Une lettre d'engagement a été réalisée pour mobiliser les directions et les filiales sur la maturité de son dispositif de contrôle interne, qui intègre, notamment, la prise en compte du devoir de vigilance. Cette lettre a été signée par l'ensemble des directeurs de branche, des directions transverses et des filiales de 1^{er} rang.

Ce process interne de contrôle permet également la diffusion de bonnes pratiques dans les entités du Groupe dans une optique d'amélioration continue.

(1) La chaîne de valeur est constituée par l'ensemble des services du Groupe, mais également de ses fournisseurs et prestataires qui contribuent à la réalisation des différentes activités du Groupe La Poste.

Par ailleurs, la situation de La Poste et de ses filiales est évaluée dans le cadre du rapport RSE du Groupe qui intègre notamment le suivi de l'ensemble des indicateurs RH de la maison mère et de ses filiales établies en France, ce qui couvre 80 % du personnel.

Dans le domaine environnemental, le rapport RSE couvre l'ensemble du Groupe.

b) L'évaluation des fournisseurs et sous-traitants

La Poste a décidé de mettre en place une politique d'achats responsables intégrant ses exigences en matière d'engagement sociétal. Cette politique couvre le processus d'achat de bout en bout de la consultation : la sélection du fournisseur, la contractualisation, et le pilotage de la production ou la délivrance du produit. Cette politique s'accompagne d'un dispositif de management de la conformité fournisseur.

Dans ce cadre, La Poste propose à ses fournisseurs l'accès à une plate-forme d'autoévaluation sur les thématiques RSE, de lutte

contre la corruption, de qualité de service et de conformité aux différents volets du devoir de vigilance.

Ce dispositif a débuté en 2018. Il s'inscrit aussi dans une démarche pédagogique pour favoriser l'appropriation par tous les types de fournisseurs des engagements et objectifs du Groupe La Poste sur les thématiques de la chaîne de valeur des achats responsables.

Ce service, qui conduira à une labélisation spécifique des entreprises qui y participent, sera financé par La Poste.

Un contrôle de cette autoévaluation sera réalisé par la suite par un prestataire de La Poste qui dispose d'une expertise reconnue, permettant ainsi de fiabiliser ce système de notation dans son ensemble.

Une campagne de communication sur cette nouvelle démarche d'achats responsables est prévue en 2019 à l'attention des prestataires de La Poste. Des plans de formation des acheteurs de La Poste et une sensibilisation des prescripteurs internes à l'entreprise sont également prévus.

3) LES DISPOSITIFS DE PRÉVENTION OU D'ATTÉNUATION DES ATTEINTES GRAVES

a) Les actions de prévention et d'atténuation des atteintes graves au sein du Groupe

1) Les mesures à destination des collaborateurs du Groupe La Poste

En cohérence avec son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies en février 2003, Le Groupe La Poste dispose depuis plusieurs années de politiques de prévention en faveur des droits humains, des libertés fondamentales et de la santé et sécurité de ses collaborateurs et s'attache à les renforcer.

Elle accorde une large place à la négociation avec ses partenaires sociaux sur la mise en œuvre de ses politiques, notamment sur la santé au travail et la qualité de vie au travail, la prévoyance, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le handicap..., proposant ainsi des garanties et des droits complémentaires à ses collaborateurs.

Concernant le respect des engagements du devoir de vigilance en matière de droits fondamentaux, La Poste a mis en œuvre des actions concrètes :

- pour s'assurer du respect de la réglementation, La Poste dispose d'une démarche globale de conformité juridique qui vise à informer, former, sensibiliser l'ensemble des parties prenantes, du manager au collaborateur des services RH. Pour contrôler la juste application des textes, l'entreprise s'est par ailleurs dotée de dispositifs de contrôle et de prévention ;

- elle a également développé des politiques visant à améliorer significativement la vie au travail de ses collaborateurs ;
- elle poursuit son engagement en faveur de l'égalité professionnelle qui a permis d'atteindre des résultats très significatifs en matière d'égalité salariale, de présence des femmes dans l'entreprise et en particulier dans l'encadrement,
- elle déploie une politique d'emploi et de protection particulière en faveur des personnes en situation de handicap. La Poste est en effet le premier employeur de France de personnes bénéficiaires d'une obligation d'emploi (BOE) avec plus de 14 000 collaborateurs en 2018 et un taux d'emploi de 6,75 %,
- une communication est réalisée tous les ans en direction de tous les postiers sur la lutte contre toutes les formes de discrimination dans le travail,
- de nouvelles garanties ont été apportées en faveur de la conciliation vie professionnelle - vie personnelle par la mise en place du droit à la déconnexion, un accès élargi au télétravail et la prise en compte du statut d'aidant.

Par ailleurs, La Poste renforce en permanence les mesures de prévention des risques en matière de santé et de sécurité des personnes par :

- des mesures de prévention de l'inaptitude adaptées à toutes les activités ;
- une politique globale de prévention des accidents du travail ;
- des mesures de prévention des risques psycho-sociaux ;

- une politique d'accompagnement personnalisée des personnes en absence longue pour faciliter leur retour à l'emploi ;
- des actions destinées à lutter contre les incivilités pour les postiers en contact avec le public ;
- un plan de formation de la filière RH et de la ligne managériale sur la prévention.

2) Les mesures contribuant à la réalisation de la transition écologique

La Poste a décidé de faire de l'engagement sociétal un des vecteurs de son développement. Elle a, en conséquence, pris des décisions importantes en matière environnementale.

En effet, Le Groupe entend contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par l'accord de Paris de contenir la hausse de la température moyenne en deçà de 2 °C.

Depuis plusieurs années, le Groupe s'est engagé à :

- prévenir les risques de pollution sur ses sites industriels ;
- diminuer ses émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques dans ses transports et livraisons : il a mis en place un système de pilotage de ses émissions de CO₂ et de particules fines qui lui permet d'identifier les leviers les plus pertinents pour réduire son impact environnemental et d'évaluer sa politique environnementale ;
- optimiser son empreinte environnementale : efficacité énergétique, approvisionnement en énergie renouvelable.

La Poste renforce aussi ses actions en matière d'économie circulaire (réemploi en interne et réutilisation à l'extérieur), tout en respectant les obligations légales en matière de gestion des déchets.

En 2018, elle a réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 20 % (base 2013).

L'approvisionnement des bâtiments gérés par Poste Immo, filiale du Groupe La Poste, est réalisé à 100 % avec de l'électricité d'origine renouvelable.

Un système de management de l'énergie innovant est mis en place au sein de ses services.

Le Groupe continue sa démarche de certification ISO 14001 (système de management environnemental couvrant la prévention des risques de pollutions, la réduction des déchets) de ses sites. Ainsi 100 % des plates-formes de traitement des colis sont certifiées.

b) Les actions de prévention et d'atténuation des atteintes graves portant sur les fournisseurs et sous-traitants

Compte tenu de sa taille et de la diversité de ses activités, La Poste travaille avec plus de 40 000 fournisseurs et sous-traitants qui œuvrent dans des domaines très variés. Moins de 2 % de ses fournisseurs et sous-traitants se situent en dehors des frontières nationales et la majeure partie de ces fournisseurs et sous-traitants étrangers sont localisés dans l'Union européenne.

Dans ce cadre, La Poste a mis en œuvre une politique d'achat lui permettant d'assurer une vigilance sur l'ensemble de sa chaîne de valeurs.

Le Groupe a ainsi formalisé une Charte d'engagement responsable et éthique annexée systématiquement au contrat établi avec ses fournisseurs et sous-traitants. De plus, des clauses contractuelles relatives au devoir de vigilance sont systématiquement insérées dans les contrats avec les fournisseurs et sous-traitants. La Poste souhaite partager ses engagements avec ses prestataires et leur demande de prendre les mêmes orientations, ainsi qu'avec leurs propres fournisseurs et sous-traitants, et de permettre à La Poste d'auditer leurs services.

Par ailleurs, des mesures de prévention pour les personnels des entreprises sous-traitantes sont prises par La Poste.

4) LE DISPOSITIF D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

La Poste a mis en place différents canaux d'alerte éthique depuis plusieurs années. Les salariés du Groupe peuvent ainsi faire remonter, par ce biais, des dysfonctionnements, des violations de loi ou règlements, d'engagements internationaux régulièrement ratifiés, des manquements au Code éthique et anticorruption ou et des comportements non-éthiques qu'ils auraient pu constater.

En 2018, Le Groupe La Poste a instauré un dispositif d'alerte unique à destination des employés des fournisseurs et sous-traitants de rang 1 du Groupe affectés à une activité en rapport avec La Poste.

Les entreprises concernées sont progressivement informées de cette garantie offerte par le Groupe qui leur demande

contractuellement d'en informer leurs collaborateurs. À cet effet, La Poste a établi un document d'information détaillant le fonctionnement de son dispositif d'alerte et les garanties accordées par celui-ci.

Ce dispositif d'alerte et de recueil des signalements est désormais intégré à la politique éthique et déontologique du Groupe. Les déontologues du Groupe s'assurent que l'ensemble des signalements relatifs au devoir de vigilance, internes et externes, soient traités conformément à la loi, dans le strict respect de la confidentialité et offrant toutes les garanties légales au lanceur d'alerte et au traitement de celle-ci.

5) LE DISPOSITIF DE SUIVI DES ENGAGEMENTS ET DES MESURES MISES EN ŒUVRE

La Poste dispose d'une instance de pilotage de son plan de vigilance qui associe toutes les directions du Groupe concernées (Ressources Humaines, Engagement Sociétal, Risques, Achat, Déontologie, Juridique) afin d'examiner les propositions d'actions à déployer et garantir leur mise en œuvre au sein du Groupe.

Une présentation des engagements du Groupe a eu lieu en Comité d'échange stratégique. Un engagement est pris d'associer les partenaires sociaux à la suite de cette politique.

Le Comité exécutif du Groupe (Comex) pilote la politique à mettre en œuvre au titre du devoir de vigilance.

Suite aux évaluations des risques qui lui sont remontées, le Comex décide des actions nationales à maintenir, mettre en œuvre ou à développer afin de renforcer tous les dispositifs de sécurisation au sein du Groupe La Poste ou concernant ses prestataires.

A3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 alinéa 6, L. 225-68 et L. 226-10-1 alinéa 1^{er}, le rapport sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans le rapport de gestion par application des dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce.

1. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Ce rapport est composé des éléments suivants :

Section du présent Document de référence	Contenu
Chapitre 14	- Liste des mandats et fonctions - Éventuelles limitations des pouvoirs du Directeur général
Chapitre 15	- Rémunérations des mandataires sociaux - Engagements pris par La Poste au bénéfice des mandataires sociaux
Chapitre 16	- Composition du Conseil et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil - Code de gouvernement d'entreprise (art. L. 225-37-4 8° Code de commerce)
Chapitre 21.2.5	Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités

• Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est précisé que :

- aucune convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

• Tableau des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital

Aucune délégation n'a été accordée par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital, par application des dispositions des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

Non applicable car les actions de La Poste ne sont pas cotées.

• Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

La Poste respecte la proportion de membres de chaque sexe dans le Conseil d'administration fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

À ce jour, le Conseil d'administration comprend 12 hommes et 9 femmes.

• Rémunération des dirigeants : projet de résolution

Projet de résolution qui sera soumis en vote des actionnaires relatif aux principes de détermination de la rémunération et des avantages de toute nature du Président-Directeur Général.

Projet de résolution

(Approbation des principes de détermination de la rémunération et des avantages de toute nature du Président-Directeur Général)

Après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et après en avoir délibéré, l'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général de La Poste.

A4 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.

Contrat d'entreprise

Le contrat d'entreprise entre La poste et l'État fixe le cadre et les modalités d'exécution des quatre missions de service public confiées à La Poste (distribution des courriers/colis six jours sur sept au domicile de tous les Français, accessibilité bancaire via La Banque Postale, contribution à l'aménagement du territoire via la présence postale, transport et distribution de la presse). Le contrat en cours couvre la période 2018-2022.

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.

Crowdfunding

Terme anglais pour désigner un « financement participatif ». Décrit tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. Cette pratique se fait essentiellement par le biais d'internet et connaît un essor grâce aux réseaux sociaux. Ce mode de financement s'inscrit dans un processus de désintermédiation et la contribution peut se faire par des particuliers ou des entreprises, quel que soit le domaine d'activité.

CSNP

La Commission supérieure du numérique et des postes (ex-CSSPPCE) a pour mission de contrôler les activités postales et de communications électroniques : téléphonie fixe, mobile et internet. À ce titre, elle évalue la portée des nouvelles technologies dans le quotidien et le futur de La Poste.

La CSNP veille à l'équilibre des secteurs postaux et communications électroniques. Elle rend des avis et des recommandations, après audition, saisie ou missions d'information. La CSNP rend un rapport annuel au Parlement et au Premier ministre, travaille avec le Gouvernement en général, et en particulier, avec le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

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). Pratique fortement liée à l'essor des échanges en ligne.

Éditique

Ensemble d'outils, services et moyens informatiques appliqués à l'édition de documents. Surtout utilisée à propos de la production en masse de documents (publipostage, contrats, factures, relevés de compte, messages publicitaires, etc.).

ELU

Espace logistique urbain : espace destiné à la distribution et à la collecte des colis express de moins de 30 kg en zone urbaine.

ESC/ESC-I

Espace service client et Espace service client intégral : concept de bureau de poste qui propose un modèle d'accueil, de conseil et de vente selon un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé.

ESS

Économie sociale et solidaire : ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le principe de fonctionnement interne et les activités sont fondés sur la solidarité et l'utilité sociale.

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.

Hackathon

Contraction de « hack » (solution rapide et bricolée pour contourner un problème) et « marathon ». Événement lors duquel des équipes (composées de développeurs, mais aussi parfois de designers et de chefs de projet) doivent développer un projet informatique, en général un logiciel ou une application. Elles doivent le faire sur une période limitée, et généralement courte (une journée, un week-end).

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.

Incubateur

Organisme d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. Sa mission principale est d'assister les porteurs d'un projet innovant en vue de créer une société. Les incubateurs interviennent essentiellement dans le cadre de projets liés à une innovation technologique. Ils accompagnent les porteurs de projet dans la rédaction d'un business plan, pour le dépôt de brevets... Ils leur fournissent des locaux, des bureaux, et les aident à créer un réseau.

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.

IoT

Terme anglais (*Internet of Things*, ou IoT) pour désigner l'internet des objets : interconnexion entre internet et des objets, des lieux et des environnements physiques. L'appellation désigne un nombre croissant d'objets connectés à internet permettant ainsi une communication entre nos biens dits physiques et leurs existences numériques. Ces formes de connexions permettent de rassembler de nouvelles masses de données sur le réseau et donc, de nouvelles connaissances et formes de savoirs.

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 5.5.1).

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, pollution et engorgement des villes, 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 CSNP (ex-CSSPPCE) et du Groupe La Poste.

Paylib

Modalité de paiement en ligne, simple et sécurisée, qui ne nécessite pas la saisie des données de sa carte bancaire. BNP Paribas, La Banque Postale et 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 coworking 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.

Le portage désigne aussi le service de livraison de repas, courses, médicaments au domicile des personnes.

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.

Talk to pay

Ce système d'authentification biométrique par la voix est une nouvelle solution de sécurisation des paiements en ligne. Grâce à ce système, La Banque Postale permet aux internautes d'effectuer le règlement de leurs achats en ligne en prononçant la phrase-mot de passe reçue au préalable. Cette action déclenche le remplissage automatique du formulaire de paiement.

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 essayent 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.

Vépéciste

Professionnel de la vente par correspondance (VPC).

Zone de chalandise

Zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs ou les prospects.

Zone rurale

Commune de moins de 2 000 habitants.

ZRR

Zone de revitalisation rurale.

A5 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 loi de finances pour 2018 a abrogé le crédit d'impôt compétitivité emploi à compter du 1^{er} janvier 2019. L'exercice 2018 est donc la dernière année d'application du dispositif pour le Groupe La Poste.

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 243 379 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 303 millions d'euros pour La Poste en 2018 (356 millions d'euros en 2017 et 310 millions d'euros en 2016 ⁽²⁾).

La baisse est due au passage du taux du CICE de 7 % à 6 % en 2018.

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 1 161 millions d'euros réalisés en 2018 au niveau du Groupe hors banque (dont 327 millions d'euros d'investissements au niveau de La Poste maison mère), et près de 1 240 millions d'euros prévus pour 2019 au niveau du Groupe hors banque (dont 345 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 : à fin 2018, près de 37 000 postiers sont engagés dans

un des 45 parcours qualifiants existants, plus de 28 000 sont d'ores et déjà certifiés.

La Poste met aussi en œuvre une offre de formation en libre-service accessible par tous les collaborateurs depuis avril 2017. Cette offre de formation est structurée autour de deux thématiques : la Culture d'entreprise et le Digital et la data afin notamment de permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences numériques. À fin 2018, plus de 60 000 collaborateurs se sont engagés dans au moins une formation de l'Offre Libre-Service (dont plus de 50 000 en 2018).

Enfin, en 2018, plus de 8 collaborateurs sur 10 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 et 9 collaborateurs sur 10 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 plus de 220 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 23 000 recrutements de collaborateurs en CDI sur la période 2012-2016, l'entreprise a de nouveau recruté plus de 7 800 nouveaux collaborateurs en CDI en 2017, et près de 8 600 en 2018.

(1) Document de référence, effectif en personnes physiques au 31 décembre 2016.

(2) Montant calculé sur les rémunérations versées au titre de l'exercice concerné.

A6 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	10
Chapitre 2	Contrôleurs légaux des comptes	Chapitre 2	12
Chapitre 3	Informations financières sélectionnées	Chapitre 3/3.3	16-18
Chapitre 4	Facteurs de risque	Chapitre 9/9.1	124-132
Chapitre 5	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société	Chapitre 3/3.2 Chapitre 4	15-16 / 20
5.2	Investissements	Chapitre 10/10.5.1.2	179-180
Chapitre 6	Aperçu des activités	Chapitre 5	
6.1	Principales activités	Chapitre 5/5.2 à 5.8	25-92
6.2	Principaux marchés	Chapitre 5/5.2 à 5.7	25-76
6.3	Événements exceptionnels	Chapitre 5/5.10	107
6.4	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers	Chapitre 5/5.11	107
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	Chapitre 5/5.2 à 5.7	25-76
Chapitre 7	Organigramme	Chapitre 6	110-111
Chapitre 8	Propriétés immobilières, usines équipements		
8.1	Les actifs du Groupe	Chapitre 7	114-115
8.2	Environnement et développement durable	Chapitre 5/5.9	93-107
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	148-163 / 176-185
9.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 10/10.3	164-175
Chapitre 10	Trésorerie et capitaux	Chapitre 11	192
Chapitre 11	Recherche et développement, brevets et licences	Chapitre 8	118-122
Chapitre 12	Informations sur les tendances	Chapitre 12	194
Chapitre 13	Prévisions ou estimations du bénéfice	Chapitre 13	196
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 -14.2	198-231
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	232

Règlement 809/2004	Sections du document de référence	Page
Chapitre 15	Rémunération et avantages	
15.1	Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux	Chapitre 15/15.1 234-236
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	Chapitre 15/15.2 237
Chapitre 16	Fonctionnement des organes d'administration	
16.1	Date d'expiration du mandat	Chapitre 14/14.1.1 198-200
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 14/14.1.2 201-224
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	Chapitre 16/16.4 243-245
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	Chapitre 16/16.6 246-248
Chapitre 17	Salariés	
17.1	Nombre de salariés et répartition par type d'activité et par site	Chapitre 17/17.1 – 17.11 250-271
17.2	Participation au capital social de l'émetteur et stock-options	Chapitre 17/17.9 267
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 18/18.1 274
18.2	Existence de droits de vote différents des actionnaires	Chapitre 18/18.1 274
18.3	Contrôle de l'émetteur	Chapitre 18/18.2 274
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	Chapitre 18/18.3 274
Chapitre 19	Opérations avec des apparentés	Chapitre 19 276-277
Chapitre 20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	Chapitre 20/20.1 280-420
20.2	Informations financières pro forma	Néant
20.3	États financiers	Chapitre 20/20.1 et 20.2 280-412 / 421-462
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	Chapitre 20/20.1 et 20.2 413-420 / 463-469
20.5	Date des dernières informations financières	Chapitre 20 280
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Néant
20.7	Politique de distribution de dividendes	Chapitre 20/20.3 470
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 20/20.4 470
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chapitre 20/20.5 470
Chapitre 21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	Chapitre 21/21.1 472
21.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 21/21.2 473-476
Chapitre 22	Contrats importants	Chapitre 22 478
Chapitre 23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Chapitre 23 480
Chapitre 24	Documents accessibles au public	Chapitre 24 482
Chapitre 25	Informations sur les participations	Chapitre 25 484

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 :

	Sections du document de référence	Page
Rapport de gestion	Voir table de concordance ci-dessous	
États financiers		
• Comptes annuels	Chapitre 20.2	421-462
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 20.2	463-469
• Comptes consolidés	Chapitre 20.1	280-412
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 20.1	413-420
Attestation du responsable du document	Chapitre 1	10
• Honoraires des commissaires aux comptes	Chapitre 20.1	398

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	148-190
Perspectives	Chapitre 12	194
Activité en matière de recherche et développement	Chapitre 8	118-122
Management des risques (principaux facteurs de risque et dispositif de gestion des risques et de contrôle interne)	Chapitre 9	124-145
Informations sociales	Chapitre 17	250-271
Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable	Chapitre 5.9/Chapitre 17	93-107 / 250-271
Déclaration de performance extrafinancière et rapport afférent des commissaires aux comptes	Annexe 1	486-504
Plan de vigilance	Annexe 2	505-508
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Annexe 3	509

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

Crédits photo : Fotolia, médiathèque du Groupe La Poste et « Photo by rawpixel.com from Pexels », Getty Images.

Impression : Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Direction financière et du développement du Groupe La Poste
9 rue du Colonel Pierre Avia – 75757 Paris Cedex 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00 – www.groupelaposte.com



LE GROUPE LA POSTE

DIRECTION FINANCIÈRE ET DU DÉVELOPPEMENT
9, RUE DU COLONEL PIERRE AVIA - 75757 PARIS CEDEX 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00
www.groupelaposte.com

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