

2020 — Document d'enregistrement universel —

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Sommaire

Message du président	2
Chiffres clés 2020	4

1	Présentation du Groupe	7
1.1	Profil et organisation	8
1.2	Les fondamentaux du Groupe	15
1.3	Activités du Groupe	24
1.4	Environnement réglementaire	83

2	Le management des risques	101
2.1	Les principaux facteurs de risques	102
2.2	Assurances et couverture des risques	115
2.3	Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	118

3	Développement durable et responsable	133
3.1	Le Groupe La Poste et le développement durable	134
3.2	La politique sociale, levier de transformation du Groupe	141
3.3	La politique sociétale et environnementale	157
3.4	L'éthique comme socle du plan de prévention de la corruption	175
3.5	Plan de vigilance	178

4	Gouvernance	181
4.1	Organes d'administration et Direction générale	182
4.2	Fonctionnement des organes d'administration	217
4.3	Rémunération et avantages	224

5	Informations financières et comptables	229
5.1	Examen de la situation financière et des résultats	230
5.2	États financiers consolidés 2020	276
5.3	Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés	452
5.4	Information financière <i>pro forma</i>	462
5.5	Analyse des comptes sociaux	465
5.6	États financiers annuels 2020	470
5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	512

6	Informations générales concernant la Société et son capital	521
6.1	Capital et actionnariat	522
6.2	Contrats importants	525
6.3	Informations concernant la Société	525
6.4	Acte constitutif et statuts	526
6.5	Contrôleurs légaux	528
6.6	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	529

A	Annexes	531
A1	Plan de vigilance	532
A2	RSE, Informations complémentaires	546
A3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	554
A4	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	555
A5	Glossaire	559
A6	Tables de concordance	563

Document d'enregistrement universel 2020

Rapport financier annuel

Le présent Document d'enregistrement universel contient l'ensemble des éléments composant le rapport financier annuel.



Le Document d'enregistrement universel peut être consulté et téléchargé sur le site

www.grounelaposte.com



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 18 mars auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Message du Président **PHILIPPE WAHL**

Président-Directeur Général du Groupe La Poste



2020, une année déterminante qui a accéléré la transformation de La Poste et confirmé ses choix stratégiques.

L'année 2020 a bouleversé les économies mondiales. Pour Le Groupe La Poste, un des impacts économiques majeurs de la crise aura été l'affaissement brutal de ses volumes de courrier. Certes, depuis 10 ans, le Groupe perd chaque année 600 millions de lettres, et presque autant de chiffre d'affaires. Mais, au cours de la seule année 2020, il aura perdu 1,6 milliard de plis, soit presque trois années de baisse en volume.

À l'issue de cette année de crise sanitaire sans précédent, au cours de laquelle l'engagement des postières et des postiers a permis d'assurer la continuité du service postal, les résultats sont fortement affectés. Le résultat net part du Groupe est de

+ 2,1 milliards d'euros mais, sans les effets de l'intégration de CNP Assurances, il aurait été de - 1,8 milliard d'euros, soit la plus forte perte de notre histoire.

Toutefois, le Groupe a témoigné de sa résilience et de son esprit de conquête, profitant de la très forte croissance des volumes du colis. En 2020, l'essor planétaire du e-commerce a profité à GeoPost, comme à Colissimo en France, et permet au Groupe d'enregistrer le chiffre record de 2,3 milliards de colis distribués dans le monde, soit une augmentation de 38 % par rapport à l'année précédente.

Le Groupe a également poursuivi son développement international avec une prise de participation majoritaire dans BRT, leader du colis sur un marché italien à fort potentiel. À cette opération d'envergure se sont ajoutées la prise de contrôle de GEIS Logistics en République tchèque et en Slovaquie et la montée au capital de JadLog, filiale de GeoPost au Brésil.

“ Fort du succès de son précédent plan stratégique, Le Groupe La Poste peut désormais ouvrir une nouvelle page de sa transformation. ”

Du côté de la branche Numérique, La Poste a fait l'acquisition d'une nouvelle expertise avec AR24 (lettre recommandée électronique) ; dans le domaine de la silver économie, la branche Services-Courrier-Colis a pris le contrôle de la start-up Nouveal (leader dans la digitalisation du parcours patient). Les services de proximité humaine de La Poste ont atteint un chiffre d'affaires de 525 millions d'euros.

Même touchée par la crise, La Poste a résisté, et ceci grâce à la réussite de son plan stratégique 2014-2020 « La Poste : conquérir l'avenir ». Ainsi, en 7 ans, son chiffre d'affaires est passé de 21,7 à 31,2 milliards d'euros. De surcroît, le Groupe a atteint son objectif de diversification, première étape de sa transformation profonde. Il s'agissait pour La Poste de faire passer la lettre sous la barre des 20 % de son chiffre d'affaires. Aujourd'hui, le courrier traditionnel contribue à 18,7 % du chiffre d'affaires (vs 37,1 % en 2013). Par ailleurs, le chiffre d'affaires à l'international a été multiplié par plus de trois, passant de 3,6 milliards en 2013 à plus de 12 milliards en 2020. Enfin, grâce au rapprochement de La Poste avec la Caisse des Dépôts, et celui de La Banque Postale avec CNP Assurances, la puissance de La Poste s'est accrue. Ainsi, au début de l'année 2013, ses capitaux propres s'élevaient à 8,5 milliards d'euros ; à la fin de l'année 2020, et malgré la crise mondiale, ils atteignent 18,2 milliards d'euros.

Les performances sociales, sociétales et environnementales du Groupe sont reconnues par les agences de notation extra-financière, telle l'attribution, en décembre 2020, par Vigeo Eiris, du meilleur score global au niveau mondial de 76/100 (avec un score très élevé de 91/100 pour le pilier environnemental). La Banque Postale se classe, pour sa

part, 1^{re} banque mondiale avec un score global de 71/100. Par ailleurs, le Groupe se classe au 1^{er} rang mondial des entreprises du secteur « fret aérien et logistique » évaluées par Sustainalytics, La Banque Postale se classant, pour sa part, au 1^{er} rang français et au 3^e rang mondial des banques.

Fort du succès de son précédent plan stratégique, Le Groupe La Poste peut désormais ouvrir une nouvelle page de sa transformation.

Son nouveau plan stratégique **« La Poste 2030, engagée pour vous »** constitue la promesse publique de la priorité donnée à la qualité de service pour ses clients. Il est aussi le signe d'une entreprise engagée au service de la société tout entière, dans les quatre grandes transitions des 10 ans à venir : la transition démographique avec les enjeux liés au vieillissement de la population ; la transition numérique avec la digitalisation de la société et la lutte contre l'exclusion numérique ; la transition territoriale et la nécessité du développement local ; enfin, la transition écologique et les défis associés au changement climatique, à la qualité de l'air et à la préservation des ressources et de la biodiversité, ainsi qu'à la gestion des déchets. À travers ce plan, Le Groupe La Poste poursuit son ambition de devenir la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de ses clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations. C'est ainsi que sera La Poste en 2030, fidèle à sa raison d'être : **« Au service de tous, utile à chacun, La Poste entreprise de proximité humaine et territoriale développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière. »**

L'ANNÉE 2020 EN CHIFFRES



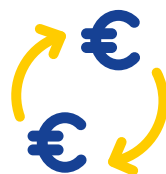
80 %

de collaborateurs formés
au cours de l'année

3,1 Md€
de résultat d'exploitation

1,1 Md€

d'investissements pour le développement



18,7 %

Part du Courrier
dans le chiffre d'affaires
du Groupe

Près de

249 000

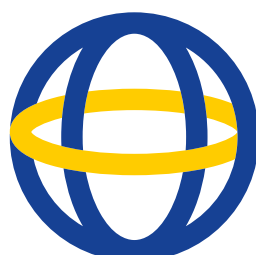
collaborateurs





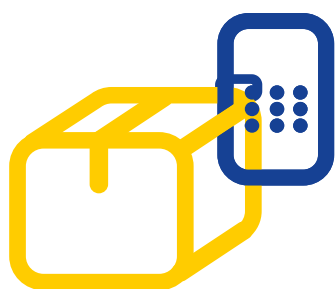
31,2 Md€
de chiffre d'affaires

27 %
de véhicules électriques
hors vélos et chariots



40 %
du chiffre d'affaires réalisé à l'international

33 % du Produit Net Bancaire
de La Banque Postale en Assurance



2,3 milliards
de colis livrés (Colissimo et GeoPost)



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Profil et organisation	8
1.1.1	Un grand groupe de services multimétier	8
1.1.2	Principaux jalons de l'histoire du Groupe	9
1.1.3	Organigrammes simplifiés	12
1.2	Les fondamentaux du Groupe	15
1.2.1	La raison d'être	15
1.2.2	Les orientations stratégiques	16
1.2.3	Le modèle d'affaires	21
1.3	Activités du Groupe	24
1.3.1	Services-Courrier-Colis	24
1.3.2	GeoPost/DPDgroup	39
1.3.3	La Banque Postale	50
1.3.4	Le Réseau La Poste	64
1.3.5	Numérique	71
1.3.6	Immobilier	77
1.4	Environnement réglementaire	83
1.4.1	Réglementation spécifique aux activités du Groupe	83
1.4.2	Réglementation applicable aux missions de service public	91

1.1 Profil et organisation

1.1.1 UN GRAND GROUPE DE SERVICES MULTIMÉTIER

Le Groupe La Poste est un grand groupe multimétier de services, dont le chiffre d'affaires s'élève en 2020 à 31,2 milliards d'euros, dont 40 % à l'international (cf « Empreinte géographique du Groupe La Poste » en page suivante), et le résultat d'exploitation à 3,1 milliards d'euros. Détenu à 66 % par la Caisse des Dépôts et à 34 % par l'État à l'issue des opérations relatives à la constitution d'un grand pôle financier public réalisées le 4 mars 2020, le Groupe La Poste emploie 248 906 collaborateurs ⁽¹⁾ dont près de 19 % à l'international.

Constitué de la maison mère (La Poste SA) et de ses filiales (cf. section 1.1.3 « Organigrammes simplifiés »), le Groupe La Poste est organisé autour de cinq branches :

- la branche Services-Courrier-Colis (38,1 % des produits opérationnels consolidés) regroupe les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal (cf. section 1.3.1 « Services-Courrier-Colis »). 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/DPDgroup (35,0 % des produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe, fortement implantée à l'international (présence en propre dans 48 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. section 1.3.2 « GeoPost/DPDgroup »). GeoPost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux professionnels (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre, à domicile et hors domicile ;
- La Banque Postale (24,7 % des produits opérationnels consolidés), héritière des services financiers de La Poste et filiale à 100 % du Groupe, est devenue un acteur important de la Bancassurance dans le cadre de la constitution du grand pôle financier public autour de la Caisse des Dépôts. Actionnaire majoritaire de CNP Assurances (62,8 %), elle est positionnée sur le marché français dans trois domaines : la banque de détail en France, l'assurance (réalisée pour l'assurance-vie à travers de CNP Assurances) et la gestion d'actifs (cf. section 1.3.4 « La Banque Postale ») ;
- le Réseau La Poste regroupe près de 17 000 points de contact de La Poste qui commercialisent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France (cf. section 1.3.4 « Le Réseau La Poste »). Il est détenu en propre (bureaux de poste) ou assuré en partenariat avec des collectivités locales et des commerçants ;

- la branche Numérique (2,0 % des produits opérationnels du Groupe) produit et commercialise les solutions et services numériques du Groupe dans le domaine de la transformation numérique, du marketing digital, de l'édition et de la confiance numérique. Elle porte également la transformation numérique du Groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. section 1.3.6 « Numérique »).

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 équivalent, le passage de ses facteurs au domicile des ménages, six jours sur sept, contribuant à maintenir ou créer le lien social, et par son rôle d'acteur 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). Par sa taille et le nombre de ses actifs, il est l'un des plus grands parcs de France, géré pour l'essentiel par la filiale Poste Immo (cf. section 1.3.6 « Immobilier »).

De plus, 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. section 1.4.2 « Réglementation applicable aux services publics ») – 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 social, sociétal et environnemental ancré dans sa culture et son histoire. Cet engagement est réaffirmé et inscrit au cœur du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » (cf. section 1.2.2 « Les orientations stratégiques ») avec l'ambition d'être un groupe à impact positif pour l'environnement et pour la société.

(1) Effectifs en équivalents temps plein en moyenne.

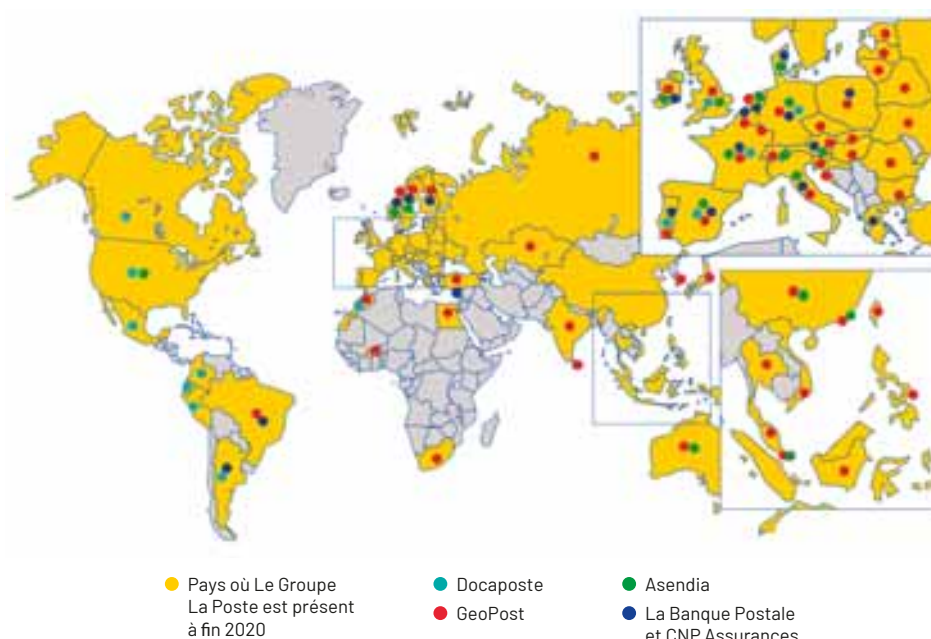
Cet engagement s'articule principalement autour :

- du soutien de la cohésion sociale et territoriale du pays, grâce à l'adaptation constante des formats de présence postale du Groupe aux besoins des territoires, à la contribution à leur développement économique et à l'innovation au service des écosystèmes locaux ;
- de la mise en œuvre d'un développement numérique éthique et responsable ; et
- de la réduction de ses impacts environnementaux pour favoriser les transitions écologiques (cf. section 3.1.1 « Un Groupe à impact positif »).

Le Groupe La Poste a fait le choix de se doter d'une raison d'être (cf. section 1.2.1 « Raison d'être ») et porte l'ambition de devenir une entreprise à mission. Ce choix constitue une étape importante dans sa démarche d'engagement sociétal.

Cet engagement est porté par les postiers qui sont au cœur de la relation de confiance avec les Français et pour lesquels le Groupe La Poste propose 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.

Empreinte géographique du Groupe la Poste à fin 2020



1.1.2 PRINCIPAUX JALONS DE L'HISTOIRE DU GROUPE

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 fait son apparition en 1760, et le premier timbre-poste est 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 grands principes d'organisation de la distribution du courrier, qui prévalent encore aujourd'hui, sont mis 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.

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

1990 La Poste et France Télécom sont pourvues de la personnalité juridique 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, doté d'un Conseil d'administration tripartite régi par les dispositions de la loi sur la démocratisation du secteur public. Son statut prend la forme d'un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial). La loi donne à La Poste l'autonomie de gestion dont elle a besoin pour conduire sa stratégie de développement. 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.

1999 Naissance de GeoPost, filiale à 100 % regroupant les activités d'express, confirmant ainsi le positionnement stratégique initial très novateur de La Poste, présente dès 1985 sur ce marché avec la création de Chronopost. GeoPost met en œuvre une stratégie de croissance externe reposant sur des acquisitions ciblées d'opérateurs domestiques reconnus, principalement en Europe.

2003 Entre 2003 et 2007, au travers du contrat « Performance et Convergence », La Poste développe 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, et la poursuite de la levée des handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérité de son passé d'administration. Ce dernier objectif se traduit notamment par la création de La Banque Postale en 2005 et la réforme en 2006 du financement des retraites des fonctionnaires en service à La Poste.

2005 La loi du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales met en place une régulation des activités postales confiée à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep).

2006 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 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 exerce directement. À la suite de ces opérations, La Poste détient la totalité du capital de La Banque Postale⁽¹⁾. Par ailleurs, sur l'ensemble de ses autres activités, le Groupe montre sa robustesse à travers des résultats en amélioration constante. Toutefois, le Groupe reste sous-capitalisé, avec un ratio « dette nette sur capitaux propres »⁽²⁾ supérieur à deux, susceptible de contraindre son développement.

2008 Le plan stratégique « Performance et Confiance » visant à poursuivre la préparation de l'entreprise à l'ouverture totale à la concurrence de l'ensemble de ses activités à partir du 1^{er} janvier 2011 (date de la libéralisation du marché du courrier) est adopté. Il contribue à généraliser la mise en place d'engagements clients et une politique de développement responsable. 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.

Cette même année, à la demande du gouvernement, la Commission de développement de La Poste (dite « Ailleret ») évalue les impacts du nouveau contexte concurrentiel, examine les différentes options pour le développement du Groupe et estime les besoins financiers pour y parvenir. La Commission évalue ces besoins à 2,7 milliards d'euros et propose la transformation de La Poste en société anonyme (SA).

2010 Les travaux de la Commission Ailleret se traduisent par l'adoption d'une loi qui transforme le statut de La Poste en SA à compter du 1^{er} mars 2010. La Poste est dotée d'un capital social et a ainsi 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. La loi précise 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 doit être détenue par l'État, par des personnes morales appartenant au secteur public ou, le cas échéant, par les salariés. Enfin, cette loi confirme les quatre missions de service public et d'intérêt général confiées à La Poste, définies par l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée.

Le Groupe La Poste engage 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 fait évoluer son réseau de distribution en le modernisant et en développant la mutualisation.

GeoPost poursuit son déploiement dans l'express de l'un des premiers réseaux européens grâce à une politique de croissance externe très active.

2011 La Banque Postale élargit son offre aux produits et services de financement aux personnes morales, et aux offres de financement aux collectivités locales. Elle propose en outre l'intégralité des produits et services d'une banque de détail et poursuit son développement au travers de nouvelles acquisitions et la mise en œuvre ou le renforcement de partenariats.

(1) À l'exception du prêt d'une action au Président du Conseil de surveillance.

(2) 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.

2012 Si le Groupe se transforme, ses marchés évoluent également fortement 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.

À l'occasion de l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros adoptée par le Conseil d'administration en février 2011, le Groupe accueille un nouvel actionnaire aux côtés de l'État : la Caisse des Dépôts (CDC).

2013 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. 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 des parties prenantes du Groupe (postiers et organisations syndicales représentatives, actionnaires et membres du Conseil d'administration, associations d'élus locaux et de consommateurs). Il organise également des « Conférences citoyennes », 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.

2014 En janvier, La Poste présente 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.

2018 En août, le ministre de l'Économie et des Finances annonce le projet de rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts visant à apporter au Groupe La Poste les moyens d'accélérer son développement. Le projet prévoit par ailleurs le rapprochement de La Banque Postale et CNP Assurances avec pour objectif de développer un modèle complet de bancassurance lui permettant de poursuivre son développement à long terme.

2019 En mars, La Banque Postale acquiert la participation de 35 % de la Société Générale dans La Banque Postale Financement et devient ainsi actionnaire unique de cette filiale. La Banque Postale poursuit par ailleurs son développement digital avec le lancement de « Ma French Bank », banque 100 % digitale, en vente dans plus de 2 000 bureaux de poste.

2020 L'acquisition de BRT, le leader du colis en Italie, constitue une avancée majeure pour GeoPost.

Le Groupe franchit une étape décisive, en date du 4 mars, ainsi que décidé par le ministre de l'Économie et des Finances en août 2018 et autorisé par la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). La Caisse des Dépôts devient actionnaire majoritaire de La Poste avec 66 % du capital, l'État conservant une participation de 34 % ; parallèlement, La Banque Postale devient l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances, avec une participation de 62,1 % à son capital. Cette opération structurante permet au Groupe La Poste de continuer à diversifier son modèle stratégique et à La Banque Postale de compléter le sien en devenant un bancassureur de 1^{er} plan.

Fin octobre 2020, le rapprochement des activités de gestion de taux de La Banque Postale et du Groupe BPCE (respectivement LBP AM et Ostrum AM), principalement assurantielle, au sein d'une plate-forme commune est effectif, avec pour ambition de créer un acteur de premier plan de la gestion assurantielle en Europe adhérent aux principes de l'investissement socialement responsable (ISR).

Enfin, le Groupe La Poste élabore son nouveau plan stratégique à horizon 2030, dans un contexte d'accélération de la baisse des volumes de courrier, d'environnement de taux d'intérêt durablement bas, et de crise sanitaire de Covid-19, en s'appuyant sur une vaste démarche participative auprès de ses parties prenantes.

1.1.3 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIÉS

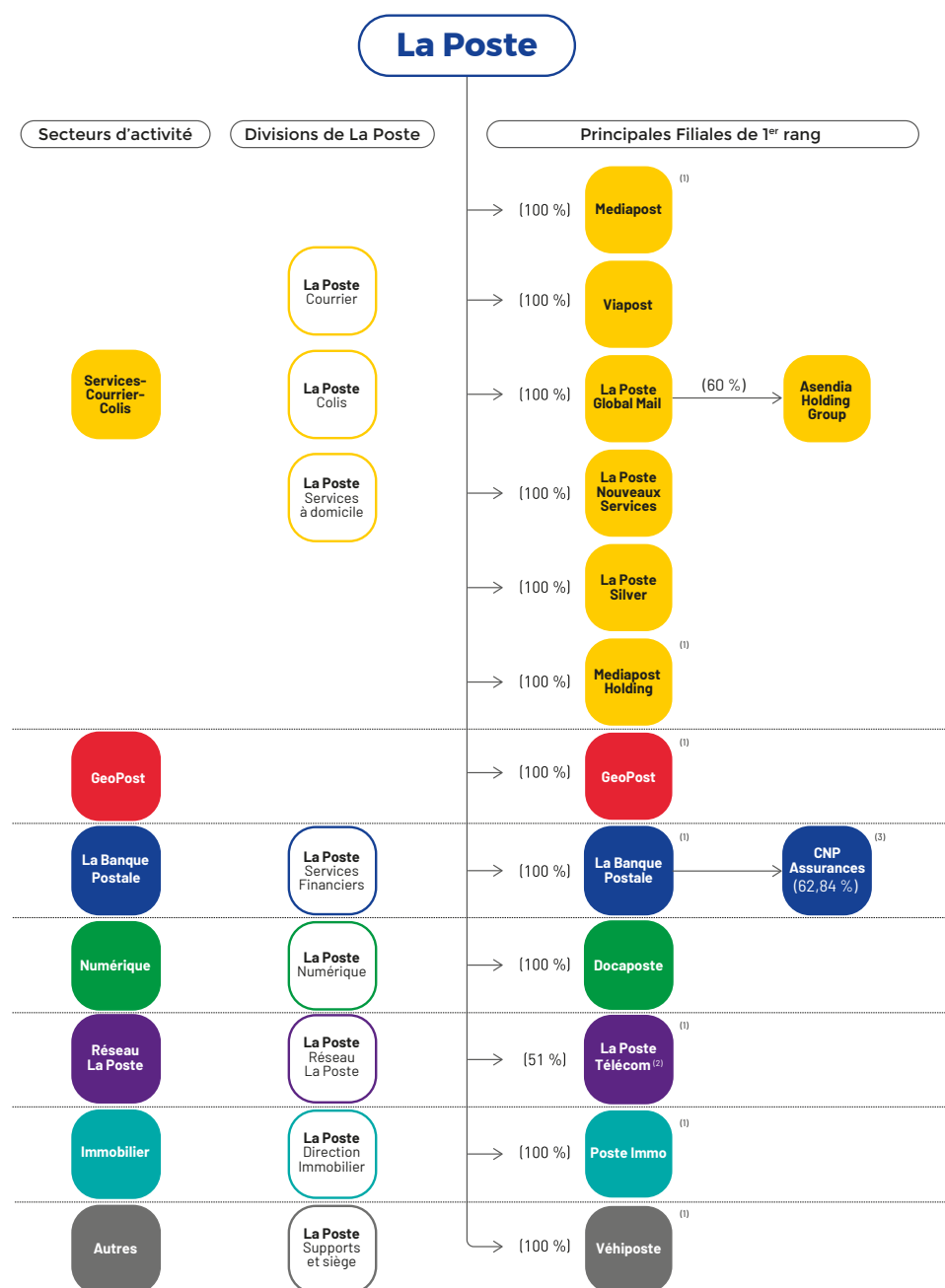
L'organisation du Groupe est articulée autour de secteurs opérationnels, décrits dans la note 5 de l'annexe aux états financiers consolidés (compte de résultat et principaux éléments du bilan).

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 44

de l'annexe aux comptes consolidés. La présentation des activités des principales filiales du Groupe figure en section 1.3 « Activités du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel.

Un organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2020 est présenté ci-dessous. Le pourcentage mentionné pour chaque entité correspond à la quote-part d'intérêt dans le capital.

Organigramme simplifié du Groupe La Poste



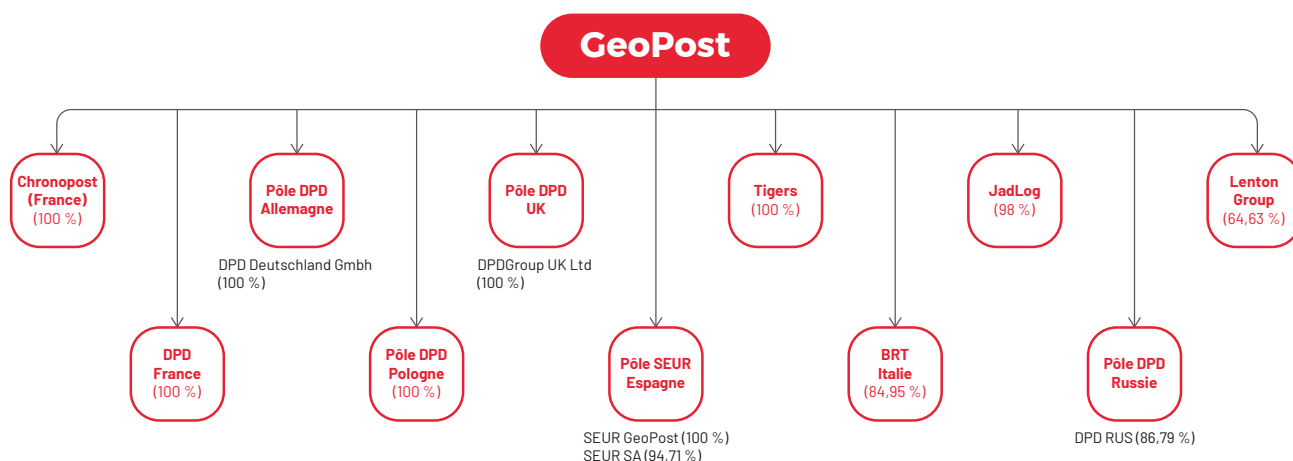
(1) Cf. détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 44 de l'annexe consolidée.

(2) Co-entreprise détenue conjointement avec SFR.

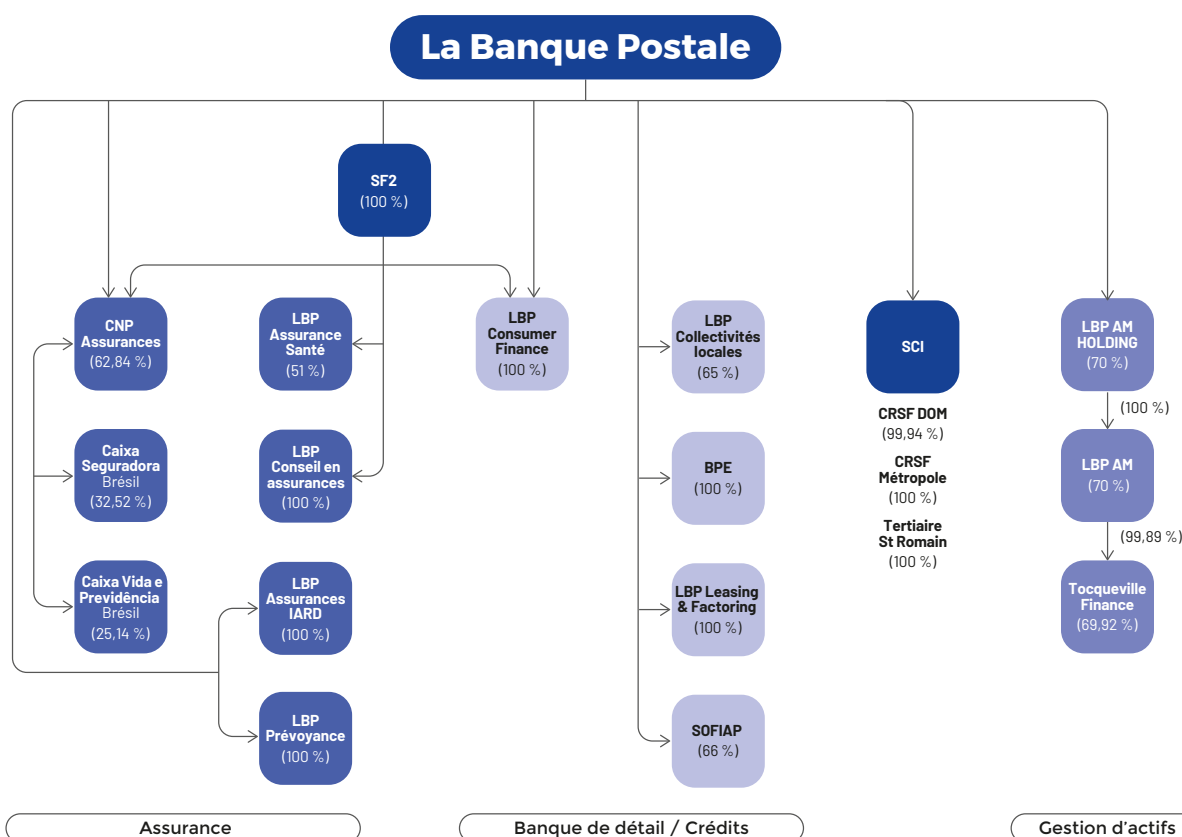
(3) Depuis le 4 mars 2020, La Banque Postale est devenue l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances.

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) :

Organigramme de GeoPost



Organigramme de La Banque Postale



Relations intragroupe

Les principaux flux entre La Poste et ses filiales sont décrits dans la note 22 de l'annexe aux comptes sociaux (cf section 5.5 « Analyse des comptes sociaux »).

La Poste, en tant que maison mère du Groupe, assure le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de ses filiales. Dans le cadre de cette politique de centralisation du financement du Groupe, elle a perçu 121 millions d'euros d'intérêts correspondant principalement à des prêts à moyen et long terme, apports et garanties accordés aux filiales.

Outre les flux liés à cette activité de financement, La Poste a perçu 208 millions d'euros de dividendes en 2020 (cf. note 5 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 36.2 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.

1.2 Les fondamentaux du Groupe

1

1.2.1 LA RAISON D'ÊTRE

Une raison d'être pour La Poste et les postiers

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 au service de toutes les parties prenantes de la société française, incluant citoyens, entreprises, associations, collectivités territoriales.

L'engagement du Groupe au service de l'intérêt général s'inscrit dans la continuité de ses missions de service public pour aller plus loin dans l'accompagnement des grandes transitions qui impactent la société : les transitions écologiques, territoriales, démographiques (incluant le vieillissement de la population) et numériques. Cet engagement s'inscrit au cœur de l'écosystème social et sociétal,

avec une volonté d'impact et d'entraînement de l'ensemble des parties prenantes de ces changements dans les territoires.

S'inscrivant résolument dans la perspective de devenir une entreprise à mission, La Poste a formulé sa raison d'être.

Élaborée en concertation avec les multiples parties prenantes des activités du Groupe (cf. section 3.1.2 « La gouvernance RSE ») et validée par le Conseil d'administration du 25 février 2021, la raison d'être synthétise l'essence et la finalité des activités de La Poste au service de la société. Elle a vocation à constituer à la fois un ancrage et une boussole pour les postiers dans leur action, un cadre de référence pour l'entreprise.

La raison d'être explicite le sens fondamental de l'action de La Poste pour l'ensemble de ses parties prenantes, repris dans le manifeste suivant :

Depuis sa fondation, au ^{xv}e siècle, la Poste a toujours eu pour mission fondamentale de relier les hommes partout sur le territoire. Au cours des siècles, les technologies ont progressé ; les services que nous rendons se sont étendus ; nos missions de service public ont elles-mêmes connu des évolutions. Mais notre raison d'être est finalement demeurée la même : **Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière.**

Qu'il s'agisse du courrier, du colis, de la banque, de l'assurance, des services à domicile, nous nous adressons à la multitude, en servant nos clients dans un esprit d'égalité civique et d'équité territoriale. Depuis la diffusion du chèque en 1919 jusqu'à l'élargissement exemplaire de nos offres de produits financiers socialement responsables (ISR) aujourd'hui, en passant par le développement de la livraison verte en France et en Europe ou la diffusion de numéros responsables d'archivage des documents et données numériques, nous mettons l'innovation et le progrès à la portée de tous.

La Poste s'adresse à toutes ses parties prenantes :

- La Poste facilite la vie de ses clients, par la mise à disposition de nombreux services nécessaires à leur quotidien : courrier, colis, opérations bancaires, e-santé, services à domicile solutions numériques. Elle les accompagne dans les étapes clés de leur parcours, qu'il s'agisse de passer l'examen du Code de la route, de faire un premier investissement ou de prendre soin à distance de ses parents ;
- La Poste contribue au développement des entreprises. Plusieurs millions d'acteurs économiques sont « reliés et connectés » tous les jours par les facteurs. Le Groupe finance leur croissance, facilite leur essor dans le e-commerce, les aide à développer la relation avec leurs clients et à conquérir de nouveaux marchés ;

- La Poste assure l'interconnexion des territoires grâce à ses réseaux physiques et numériques, et ce jusqu'au dernier kilomètre. Ce faisant, elle leur permet aussi de rayonner vers le monde. Par ses divers modes de présence – nomade ou fixes, en propre ou en partenariat – la Poste s'adapte au tissu local et participe au maintien de services publics dans les zones les plus isolées. Elle est enfin un financeur majeur des collectivités locales et un soutien actif au développement des filières émergentes comme l'économie circulaire, le financement participatif ou encore la logistique urbaine ;
- La Poste donne une priorité au développement des postiers : 80 % d'entre eux suivent au moins une formation chaque année. En outre, la gestion prévisionnelle des compétences, l'encouragement à la mobilité, les démarches en faveur du bien-être au travail, le souci de l'égalité des chances et du respect de la diversité sont les moteurs du développement de La Poste ;
- La Poste noue des relations de confiance avec ses fournisseurs et sous-traitants, dont 80 % sont des start-up, des TPE et des PME. Elle les accompagne dans leur démarche de qualité et de développement durable, les associe à ses initiatives innovatrices, les soutient dans plusieurs « incubateurs » ;
- La Poste est au service de la stratégie de ses actionnaires – la Caisse des Dépôts et l'État – qui trouvent en elle un levier pour la cohésion territoriale, le financement des infrastructures, le développement de la Silver économie, la lutte contre l'engorgement et la pollution des villes ;
- La Poste est investie d'une responsabilité vis-à-vis des générations futures. Elle contribue à la décarbonation de l'économie en réalisant sa propre transition écologique, mais aussi en facilitant celle de ses parties prenantes, en particulier les citoyens et consommateurs (livraison verte, rénovation thermique des logements) et les entreprises (offres de management de l'énergie des bâtiments).

Face aux risques majeurs qu'affrontent nos sociétés – l'épuisement des ressources naturelles, la fracture numérique, la fragmentation sociale et territoriale, le vieillissement de la population – nous avons tous, collectivement, l'ardente obligation d'agir.

Du fait de sa raison d'être et de ses activités, La Poste prend quatre engagements spécifiques qui incarnent sa contribution aux biens communs de la société tout entière :

- contribuer au maintien de la cohésion territoriale ;
- favoriser l'inclusion sociale (de l'insertion des jeunes au maintien à domicile des seniors) ;

- participer à l'avènement d'un numérique éthique et responsable ;
- œuvrer à l'accélération des transitions écologiques pour tous.

Le Comex et le Conseil d'administration suivront la réalisation de ces engagements à travers des indicateurs dédiés.

Pour formaliser ces engagements, le Groupe La Poste crée un Comité des parties prenantes, qui sera chargé d'en assurer le suivi en toute indépendance.

1.2.2 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Bilan du Plan stratégique : « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir »

L'année 2020 a marqué la fin du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » qui avait été lancé en 2014. La période 2014-2020 a été marquée par les éléments suivants :

- l'accélération du développement des activités existantes comme en témoignent la progression constante de l'activité colis tant en France qu'à l'international, de façon organique et grâce à des acquisitions régulières (soit un total de près de 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire sur la période 2014-2020 ⁽¹⁾), la transformation du Réseau, la progression des services de proximité, l'accélération des activités de banque de détail et la poursuite active de partenariats avec des institutionnels (assurance, gestion d'actifs) ;
- concernant les activités numériques, l'application de la stratégie de digitalisation : transformation du site internet www.laposte.fr en un site e-commerce et serviciel, orientation de la filiale Docaposte vers l'activité digitale notamment en tant qu'acteur tiers de confiance dans les échanges numériques, modernisation et transformation numérique du Groupe avec le développement des collaborations internes au Groupe pour la diffusion des technologies ;
- la réalisation de l'objectif de diversification face à la baisse structurelle et en accélération des volumes de courrier, avec

la conquête de nouveaux territoires renforçant la solidité du Groupe, via en particulier son expansion géographique (Europe, Asie du Sud-Est, Afrique du Sud), la conquête de nouveaux segments dans le colis express (transport de produits frais, médicaments), le renforcement de son expertise numérique (transformation numérique des entreprises, tiers de confiance...), le développement de la Silver économie et des services de santé à domicile, le développement du Groupe en tant que partenaire majeur du e-commerce et enfin le rapprochement avec la Caisse des Dépôts ayant conduit à la création du pôle financier public avec la Caisse des Dépôts ;

- l'amélioration de la compétitivité du Groupe via un effort constant sur les coûts, avec notamment l'ajustement des coûts opérationnels à l'évolution des activités, le déploiement d'un plan d'économies de coûts transverse au Groupe et la priorisation renforcée des investissements ;
- la bonne exécution des missions de service public, y compris dans un contexte sanitaire difficile ;
- le renforcement de la coopération et des synergies entre les branches et la rationalisation des fonctions support.

La mobilisation des postiers et postières a été essentielle. Elle s'est notamment basée sur de nouveaux modes de travail et de nouvelles offres. Ceux-ci ont réaffirmé avec fierté leur attachement au pacte social interne en place dans le Groupe.

(1) Chiffre d'affaires supplémentaire sur la période 2014-2020 : il s'agit de la somme des chiffres d'affaires l'année d'acquisition sans tenir compte de leur ajout les années suivant l'acquisition.

Le nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous »

Le contexte :

Des transitions sociétales profondes

Le Groupe La Poste a identifié quatre transitions majeures, qui sont autant de défis et d'opportunités :

 TRANSITION NUMÉRIQUE	Les solutions numériques s'implantent dans notre quotidien, rapprochent les Français (grâce entre autres aux réseaux sociaux), créent de nouveaux standards de consommation et de travail, mais peuvent éloigner ceux qui souffrent de la fracture numérique. Elles créent également un environnement en rupture où des compétiteurs de plus en plus puissants dominent les marchés et dans certains cas soulèvent des questions éthiques (exemple : gestion des données clients).
 TRANSITION ÉCOLOGIQUE & ÉNERGÉTIQUE	La pression écologique et énergétique en France comme dans le reste du monde s'accroît. Les problématiques écologiques que sont le changement climatique, la gestion des déchets, la pollution de l'air, la chute de la biodiversité, l'épuisement des ressources rares, pèseront encore plus d'ici à 2030 à la fois sur les décisions politiques et sur le quotidien des Français.
 TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE & SOCIALE	Comment assurer le bien-être des 8,5 milliards d'habitants que comptera notre planète en 2030 ? C'est le défi de la transition démographique et sociale. La population mondiale continuera de croître et d'abord sur le continent africain. Tandis que certains pays entament leur transition démographique ou connaissent un regain de natalité, d'autres l'achèvent et sont confrontés au vieillissement accéléré de leur population. En 2030, les plus de 60 ans représenteront de l'ordre de 30 % de la population française, influençant l'économie, le secteur de la santé, les besoins, la façon d'envisager et de fournir les services.
 TRANSITION TERRITORIALE	Comment développer les infrastructures, l'économie locale et l'accès aux services essentiels, tout en protégeant le capital naturel et en renforçant la cohésion sociale ? Tel est le défi lancé par la transition territoriale. 60 % de la population française vit en périphérie urbaine, dans des petites villes ou des territoires ruraux. Ces territoires se sentent à l'écart du développement économique et cherchent des solutions pour ne pas subir les crises successives.

2020 : accélération des tendances impactant le modèle économique du Groupe

La crise sanitaire a fortement accéléré les tendances qui préexistaient jusque-là :

- la dématérialisation du courrier et de la banque s'est accentuée, les flux e-commerce se sont fortement développés ;
- l'ensemble de la transformation digitale s'est également fortement accélérée ; l'entrée en relation par le digital devient un standard pour une grande majorité de clients, les formes de travail à distance se développent ;
- le niveau des taux d'intérêt, en baisse depuis de nombreuses années, devient durablement bas, ceci accentué par une économie incertaine (Covid-19, Brexit, chômage, évolution des dépenses de retraites et de santé). Les taux d'intérêt devenus négatifs ou bas à long terme représentent un défi majeur à relever par la bancassurance.

Enfin, la prise de conscience du réchauffement climatique et de ses conséquences s'est généralisée au cours de cette crise. Les entreprises engagent encore plus leur responsabilité et leurs actions contre le réchauffement climatique.

La crise a confirmé à quel point la présence, la proximité et les services du Groupe La Poste sont essentiels. Les Français ont réaffirmé leurs attentes en matière de présence physique et numérique, de distribution, de service public et de proximité.

Le Groupe a ainsi donné la priorité à la continuité des services publics essentiels pour la vie du pays et à la santé de ses salariés et de ses clients. Dans des conditions difficiles, La Poste a réussi au printemps et à l'automne 2020 la distribution des prestations sociales aux 1,5 million des clients les plus modestes et fragiles. Le Groupe a également fait face à la croissance considérable de colis en France et dans le monde, avec des volumes de colis traités par Colissimo et GeoPost en augmentation de 645 millions, soit 38 %, entre 2019 et 2020, soutenant ainsi les entreprises et les millions d'emplois liés.

Sur la base des enseignements tirés de la crise, Le Groupe La Poste entend maintenir et s'appuyer sur les fondamentaux attendus de ses parties prenantes dans la construction de son nouveau plan stratégique projetant Le Groupe La Poste à horizon 2030.

Les opportunités majeures du Groupe

Les transitions sociétales, que la crise sanitaire a, pour certaines, fortement accélérées confirment et ancrent de façon structurelle des besoins et des comportements de consommateurs tels que le développement du e-commerce (domestique et transfrontière) et l'expansion de nouveaux marchés (comme dans les domaines de l'alimentation, de la santé...). Les transitions démographique, écologique et territoriale créent également des attentes, notamment dans la Silver Économie, l'environnement et l'énergie, l'économie circulaire et les services aux territoires.

Le potentiel des données et de l'intelligence artificielle offre, déjà aujourd'hui et offrira encore davantage à l'avenir, des opportunités de croissance et de performance pour Le Groupe La Poste. Le rapprochement avec CNP Assurances dessine aussi un nouveau modèle de bancassurance intégré, plus robuste, en France et à l'international. Enfin, les coopérations avec les actifs de la Caisse des Dépôts et ses filiales (Banque des Territoires, BPI...) sont également sources de création de valeur.

De même, la demande sociétale, renforcée par la crise pandémique, exprime un besoin de davantage de proximité, mais aussi de sécurité, de confiance dans le numérique et d'une banque citoyenne.

Le modèle multiactivité du Groupe La Poste est un atout, notamment grâce à la complémentarité qu'il génère. Il permet au Groupe de rester unifié pour assurer ses missions dans la société et de répondre au besoin de taille critique dans son environnement concurrentiel. Avec ce modèle original dans un univers en transformation, les qualités de souplesse, de rapidité d'adaptation et d'agilité deviennent des critères clés pour la réussite du Groupe La Poste.

Les fondamentaux du Groupe

La stratégie du Groupe La Poste s'appuie sur des fondamentaux solides et uniques. Depuis près de 6 siècles, La Poste relie les personnes partout sur le territoire, au service de l'intérêt général et de la Nation. Elle apparaît comme un bien commun pour la société. Au fil des siècles, les postiers se sont adaptés pour rester utiles à la société tout entière, offrir des services accessibles au plus grand nombre et nourrir le lien social. De La Poste aux chevaux sous Louis XI à la logistique urbaine ou la création de Digiposte, en passant par la mise en place du mandat, du chèque postal ou des codes postaux, La Poste accompagne le pays dans ses grandes transformations. Si La Poste n'a jamais cessé de se transformer, au fil des siècles, sa raison d'être est demeurée la même, basée sur notre proximité humaine, physique et digitale, et son utilité quotidienne grâce à la diversité de ses services. Ainsi, La Poste simplifie la vie de tous ses clients, professionnels comme particuliers, en s'appuyant sur son capital confiance et son expertise du lien social qui en font un tiers de confiance à la fois physique et numérique.

Le Groupe La Poste est une marque puissante et reconnue de tous qui fait la fierté des postiers. Ses infrastructures industrielles et technologiques et son savoir-faire logistique contribuent au développement économique du pays tout en respectant des engagements environnementaux forts.

Le Groupe La Poste assure la pleine exécution de ses missions de service public (accessibilité bancaire, service universel postal, transport et distribution de la presse, aménagement du territoire) ; elles sont légitimement définies par un cadre juridique strict qui demeure nécessaire mais doivent s'ajuster pour rester en phase avec les attentes de la société.

Le Groupe La Poste peut également s'appuyer sur un actionnariat fiable et pérenne, qui soutient son développement et permet de démocratiser les innovations qui changent le quotidien.

La construction du nouveau plan stratégique : une poste 2030 pensée pour et avec ses parties prenantes

Lors de l'élaboration de son plan stratégique, Le Groupe La Poste a souhaité associer l'ensemble de ses parties prenantes, tant internes qu'externes, pour prendre en compte leurs attentes. Il a, pour ce faire, en complément des échanges avec ses actionnaires et ses organisations syndicales, déployé un dispositif de démarche participative de grande ampleur, en questionnant plus de 135 000 postiers et 6 500 parties prenantes d'horizons divers : clients, citoyens, élus, associations d'élus, parlementaires, fournisseurs, start-up, partenaires ruralistes/relais poste commerçants et grande distribution, associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Parmi les enseignements tirés de cette démarche, la proximité humaine et le maillage territorial sont jugés comme des atouts du Groupe La Poste pour le présent et l'avenir. Le sujet de préoccupation prioritaire est, pour toutes les parties prenantes, la qualité de service et l'expérience client et les postiers veulent s'engager dans cette priorité. Les parties prenantes du Groupe suggèrent également de développer et mieux faire connaître nos produits et services liés aux transitions de la société (services à domicile, économie circulaire, développement économique des territoires, services numériques et accompagnement de la digitalisation) mais aussi d'étendre les services à valeur ajoutée autour de nos métiers historiques.

Le Plan Stratégique proposera un Groupe La Poste qui incarne la proximité humaine, accompagnant les quatre grandes transitions et transformé au bénéfice des clients et des postiers (culture client, autonomie, coopération, SI...). La Poste contribue à la construction de nouveaux biens communs de notre société, notamment numériques (La Poste accompagne vers l'autonomie numérique, permet aussi à chacun de contrôler ses données personnelles via une identité numérique...) mais aussi en rendant accessibles à tous des espaces postaux dans les territoires. De plus, en favorisant l'accès de tous à la transformation écologique, La Poste œuvre aux biens communs environnementaux.

Pour poursuivre le dialogue initié avec ses parties prenantes à l'occasion de la construction de son plan, le Groupe La Poste a pris l'engagement de partager régulièrement avec elles les avancées de son plan stratégique.

Les ambitions et les axes de développement prioritaires à horizon 2030

Le Groupe La Poste ambitionne d'être le premier opérateur européen de services physiques et digitaux permettant d'assurer les liens entre les personnes, les entreprises et les territoires. Il s'appuie pour cela sur des infrastructures ouvertes afin d'être l'intermédiaire privilégié des échanges entre ses clients, qu'il s'agisse d'échanges de courriers ou de colis, d'informations, de données, ou de flux financiers.

Le Groupe La Poste se différencie en proposant des offres responsables dans toutes ses activités et accompagne ses clients dans leur développement et dans les transformations de la société.

Le Plan stratégique La Poste 2030 repose sur le socle suivant :



Pour réaliser ses ambitions et atteindre ses objectifs, le Groupe La Poste se fixe les sept axes prioritaires stratégiques suivants :

- **Client** : « renforcer la passion de servir le client au plus haut niveau de qualité, rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles (pros, jeunes...) »

Le Groupe La Poste fait le choix de placer le client, qu'il soit particulier, entreprise, ou collectivité au cœur de son modèle stratégique. Les indicateurs de pilotage du Groupe, les compétences clés, la culture managériale et l'organisation sont tous alignés avec cet objectif de satisfaction du client. Le Groupe La Poste entend également innover pour rester l'intermédiaire privilégié du client final et développer des services personnalisés qui répondent aux besoins et nouveaux usagers.

C'est ainsi que Le Groupe La Poste se fixe des engagements vis-à-vis de ses clients, comme l'accessibilité de l'offre 24h/7j, une réponse sous 24 heures à toute demande ou le dédommagement simplifié en trois clics. Il vise 100 % de satisfaction client, avec un suivi via des indicateurs de Net Promoter Score (NPS)⁽¹⁾ pour évaluer la progression de la satisfaction client dans chacune des activités.

Le Groupe La Poste souhaite devenir partenaire de l'autonomie des jeunes, répondre aux besoins des professionnels et à leurs projets de développement. Il accompagnera le client Grand Public dans un parcours personnalisé de bout-en-bout et tout canal, qu'il soit physique ou numérique, selon ses choix et avec un niveau de service équivalent.

La Banque Postale et CNP Assurances faciliteront la vie quotidienne et les événements de vie de leurs clients, en développant des services personnalisés répondant à leurs besoins.

- **Présence** : « s'affirmer toujours plus présente, grâce à la puissance combinée de ses réseaux physiques, numériques et humains, au service des clients et du développement. »

Déjà présente aux côtés des collectivités et de tous les Français, Le Groupe La Poste souhaite consolider son empreinte dans les territoires. Il fait le choix stratégique d'une présence physique forte et coordonnée, et se fixe pour objectif de passer en 2025 à 40 000 points d'accès physiques à un service du Groupe en France contre 32 000 aujourd'hui. Toujours plus présent, le bureau de Poste ira au domicile des Français grâce aux réseaux en mouvement (facteurs disponibles sur rendez-vous, forces de vente mobiles, bureaux éphémères, drives, trucks...) et à nos services en ligne (mobile, internet).

Réseau de proximité au service des clients, Le Groupe va développer ses prestations facteurs, déployer ses services de proximité à valeur ajoutée, notamment dans la Silver Économie et la Santé, les services aux territoires et la transition écologique (services d'aide à la rénovation énergétique...).

La Poste entend contribuer toujours davantage au développement économique et social des territoires en bâtissant de nouvelles synergies avec la Banque des Territoires et la Caisse des Dépôts et en développant les collaborations avec les collectivités locales. La Poste adaptera aussi son réseau de distribution aux nouveaux besoins en renforçant les partenariats (par exemple avec les buralistes) et en privilégiant le digital pour les opérations simples ne nécessitant pas de conseil et permettant ainsi aux postiers d'accorder plus de temps à la relation client.

- **Numérique** : « accélérer la transformation digitale, développer les services de confiance numérique et contribuer à l'inclusion numérique. »

Dans cette optique, le Groupe La Poste entend faire de www.laposte.fr une plateforme ouverte référente pour tout type d'envoi. Ainsi, 100 % des produits et services du Groupe pour le Grand Public, particuliers et professionnels, seront accessibles en ligne en 2025. Tout ce dont un client a besoin pour utiliser ou développer son e-commerce se trouvera sur les plateformes de La Poste.

(1) NPS : indicateur de satisfaction client : cette satisfaction, mesurée après chaque interaction entre La Poste et un client, donne lieu au calcul de cet indicateur exigeant et reconnu.

Les travaux communs de La Poste et de la Caisse des Dépôts seront poursuivis pour accompagner la digitalisation de l'action publique et des territoires. Les bases d'un pôle de souveraineté numérique français seront posées, s'appuyant sur les activités de confiance numérique de La Poste et sur la Caisse des Dépôts et nous transformerons notre éthique des données en avantage compétitif, en proposant notre Identité Numérique et la boîte aux lettres numérique Digiposte à chaque nouveau client particulier et professionnel du Groupe.

La Poste sera un acteur majeur de l'inclusion numérique et de la lutte contre l'illectronisme, avec pour objectif un million de personnes en situation d'illectronisme accompagnées par an. Le Groupe se fixe également pour priorité l'accélération de sa propre transformation numérique en déployant massivement la culture digitale auprès de ses collaborateurs. D'ici 2025, tous les collaborateurs du Groupe seront formés au numérique, en intégrant les besoins propres à leur métier et à leur environnement professionnel.

- **Vert** : « S'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique et la rendre accessible à tous. »

Pionnier de la transition écologique, neutre en carbone depuis 2012. Le Groupe La Poste se donne comme objectif pour 2030 de réduire ses émissions nettes de gaz à effet de serre dans une trajectoire ambitieuse qui limite le réchauffement climatique à 1,5 °C, comme préconisé par l'Accord de Paris. Pour cela, Le Groupe veut maintenant privilégier dans chaque activité des produits et services zéro émission nette directe de polluants et gaz à effet de serre.

Autre preuve de son orientation résolument verte, Le Groupe La Poste, avec GeoPost et Colissimo, assurera une livraison 100 % propre (zéro et faible émission) dans 225 villes en France et en Europe d'ici 2025 (dont 22 métropoles en France).

Dans le domaine de la Finance, le Groupe poursuivra également son engagement écologique : La Banque Postale, déjà premier gérant généraliste 100 % ISR (investissement socialement responsable), sera la première institution financière à être dans la trajectoire des 1,5 °C de l'Accord de Paris. Elle vise zéro émission nette en 2040.

- **Citoyen** : « Devenir une entreprise à mission dont l'activité crée un impact positif pour la société, et donner les preuves de notre responsabilité citoyenne, sociale et sociétale. »

La Poste veut conforter sa place de référente en matière de responsabilité citoyenne, sociale et sociétale, aujourd'hui reconnue par des agences de notation extra-financière telles que Vigeo Eiris qui lui a décerné la meilleure note jamais obtenue en matière de RSE en 2020 et 2021.

Pour rester leader dans ce domaine, La Poste doit continuer à être au rendez-vous de ses missions de service public, tout en les adaptant pour rester en phase avec les attentes et les nouveaux besoins de la société. Elle est également attentive à la juste compensation des surcoûts que ces missions entraînent, afin de garantir leur pérennité.

La Poste se fixe aussi pour ambition de continuer à lutter contre la fracture territoriale au-delà des missions de service public, en s'appuyant sur la force de son réseau pour proposer par exemple une offre augmentée de « France Services », ou encore en soutenant l'innovation sociale dans les territoires avec un objectif à 2025 de 150 partenariats par an avec des structures de l'économie sociale et solidaire.

La Banque Postale, bancassurance citoyenne, gardera sa place de leader de l'impact positif, qui agit pour corriger les nouvelles

inégalités, démocratisera la finance à impact positif, financera la transition énergétique et la consommation responsable, en y dédiant tous ses métiers de la banque et de l'assurance.

Enfin, La Poste poursuivra ses efforts en tant qu'employeur responsable, pour atteindre l'égalité professionnelle des hommes et des femmes au sein de l'entreprise, soutenir l'égalité des chances, ou encore maintenir dans l'emploi les personnes en situation de handicap.

- **International** : « Dépasser ses frontières géographiques en captant la croissance internationale. »

Le Groupe La Poste opère, à travers ses différentes filiales, dans 48 pays et a vocation à poursuivre son développement à l'international, en trouvant des relais de croissance rentables et en saisissant les opportunités de se diversifier.

C'est ainsi que Le Groupe se fixe comme objectif de doubler son chiffre d'affaires international en 2030 par rapport à 2020, par croissance organique aussi bien qu'externe et s'engage dans l'accompagnement de ses clients dans leur propre développement international.

Le Groupe a pour objectif de devenir, à horizon 2030, leader européen de la logistique urbaine et d'être dans le top 10 mondial des opérateurs de service.

La Banque Postale va également développer son produit net bancaire à l'international, notamment via les financements spécialisés (crédit consommation...) et le développement de CNP Assurances en Europe et en Amérique latine mais aussi en se développant dans de nouvelles zones géographiques (Afrique...).

Enfin, les filiales Docaposte et Mediapost ambitionnent une croissance hors des frontières françaises.

- **Pacte social et culture managériale** : « Le Plan Stratégique du Groupe La Poste renforcera la fierté d'être postier, présentera un nouveau pacte social, et une nouvelle organisation permettant l'agilité. »

Pour accompagner les postiers dans les transformations à venir, un projet d'accord social national est en cours de négociation avec les organisations syndicales représentatives, qui comporte des engagements en matière de qualité de vie, de santé et sécurité au travail, de gestion prospective des ressources humaines, de développement des mobilités et de maîtrise du numérique et de la culture client.

Une nouvelle ambition managériale sera mise en œuvre pour libérer et fédérer les énergies dans une culture de l'excellence au service de nos clients et de la société tout entière.

Des nouvelles formes d'emploi (CDI senior...) et différents modèles de partage des tâches (présentiel, distanciel / télétravail) seront développés.

Une nouvelle organisation plus agile sera déployée au service du développement des activités. C'est dans ce cadre que la coopération entre les branches du Groupe sera renforcée et que des clubs transverses orientés business seront mis en place sur les marchés porteurs.

Des projets d'accélération seront lancés, à l'aplomb du plan stratégique, pour donner une nouvelle impulsion à cinq grands sujets transverses et aller chercher une croissance additionnelle : les professionnels, les données et l'intelligence artificielle, la logistique urbaine, le développement territorial et les jeunes.

Le plan stratégique se déclinera sur les différentes activités du Groupe, en plans de transformation des branches :

- concernant la Logistique-Courrier-Colis et les services de e-commerce, l'objectif est de couvrir tous les univers de besoin de livraison, d'adapter les installations industrielles à la décroissance des flux courriers et à la croissance des volumes de colis, de poursuivre la modernisation du service historique du courrier en s'adaptant aux nouveaux usages et besoins des clients et d'inventer un e-commerce responsable et de capter sa croissance dans tous les métiers du Groupe. Pour davantage d'informations, se reporter aux sections 1.3.1 «Services-Courrier-Colis» et 1.3.2 «GeoPost/DPDgroup» ;

- La Banque Postale ambitionne de devenir la banque préférée des Français, proche de ses clients, irréprochable dans sa qualité de service et leader sur son engagement sociétal. Cette stratégie est développée en section 1.3.3 «La Banque Postale» ;
- s'agissant des services de proximité humaine, La Poste s'appuiera sur son réseau physique, augmenté de solutions numériques, afin d'apporter des solutions aux besoins de la société dans les univers de la Silver Économie et de la Santé, de la transition écologique et énergétique, et des services aux territoires. Des informations plus détaillées figurent en section 1.3.1 «Services-Courrier-Colis», section 1.3.4 «Réseau» et section 1.3.5 «Numérique».

Les décisions d'organisation accompagnant le nouveau plan stratégique

Création d'une nouvelle branche : la branche Grand Public et Numérique

La Poste s'est historiquement construite comme une infrastructure logistique afin de traiter des milliards d'objets et de transactions majoritairement émises par des clients entreprises et administrations.

Aujourd'hui, dans un monde qui se digitalise et où la qualité de l'expérience client est déterminante dans la relation entre les entreprises et leurs clients, le Groupe La Poste a décidé, dans le cadre de son nouveau plan stratégique, de modifier profondément ses organisations afin de placer la qualité de services rendue à ses clients, particuliers et professionnels, au cœur de sa transformation.

Cette branche, qui intégrera la puissance du digital avec le réseau de points de contact de La Poste aura pour mission de :

- développer, au service du Groupe, le marché des particuliers et des professionnels ;
- poursuivre la transformation numérique du Groupe et le développement du numérique comme relais de croissance ;
- coordonner la présence territoriale de l'ensemble des points de contact du Groupe en France.
- Cette branche rassemblera le Réseau La Poste, l'ensemble des responsabilités marketing et commerciales vers les clientèles particuliers et professionnels et l'expérience client à travers les canaux physiques et digitaux, pour mieux servir les clients de La Poste. Elle conservera également la responsabilité de la transformation numérique du Groupe La Poste et le développement du business numérique essentiellement portés au sein de la filiale Docaposte.

La Branche Grand Public et Numérique rassemblera plus de 50 000 postiers, dont 40 000 au service des clientèles particuliers et professionnels et plus de 10 000 au service de la transformation et du développement numérique du Groupe.

En plus de son rôle clé dans la distribution et la commercialisation des offres du Groupe, la Branche Grand Public et Numérique est

également centrale pour la bonne exécution des missions de service public que sont l'aménagement du territoire, l'accessibilité bancaire et contribue à la mission de service universel postal.

C'est pourquoi la progression de la satisfaction des clients et des élus locaux seront les indicateurs clés de la réussite de cette nouvelle organisation issue du nouveau plan stratégique à 10 ans du Groupe « La Poste 2030, engagée pour vous ».

Regroupement des activités internationales logistiques par transfert d'Asendia, spécialiste du e-commerce transfrontière, joint-venture entre la Poste Française et Swiss Post, à Geopost

Dans cette même logique le rapprochement d'Asendia et de Geopost vise à apporter des meilleurs services pour les clients du Groupe, notamment dans le domaine du colis et du e-commerce international.

Asendia, la co-entreprise fondée en 2012 entre La Poste française et Swiss Post, devenue un des leaders du marché des services au e-commerce international, rejoindra la Branche Geopost.

Asendia s'est fortement développée depuis sa création, son chiffre d'affaires a dépassé 1,8 milliard d'euros en 2020.

Asendia a été créée en 2012 pour joindre les efforts de La Poste et de Swiss Post dans le courrier international, puis s'est développée dans les services d'envoi de petites marchandises, de colis et de courrier transfrontière aux entreprises au départ de 16 pays (Europe, Amérique du Nord et dans la région Asie / Pacifique) et enfin dans les services technologiques permettant de connecter de grandes marques mondiales aux consommateurs.

Jusqu'alors rattachée à la branche Services-Courrier-Colis, Asendia rejoint Geopost, la branche Colis international du Groupe La Poste, 1^{er} réseau de livraison de Colis en Europe, afin de développer les synergies et d'accélérer le développement du Groupe La Poste dans la logistique et les services colis à l'échelle mondiale, dans un contexte de croissance sans précédent du e-commerce.

1.2.3 LE MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires du Groupe La Poste

Être la première plate-forme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service nos clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations.

LES MUTATIONS DE NOTRE SOCIÉTÉ

Transition numérique

Bouleversement des processus des entreprises, de leurs relations avec leurs clients, du travail des salariés

Transitions écologiques

Changement climatique, qualité de l'air, préservation des ressources et de la biodiversité, gestion des déchets

Transition des territoires

Mouvement sociétal général de « relocalisation »

NOS RESSOURCES

Capital humain

- 249 000 collaborateurs, dont 18,6% à l'international dont 10 000 dans les métiers de l'IT (data/IA)

Capital industriel

- Plus de 3 400 centres de traitement, plateformes de distribution et dépôts
- Plus de 92 000 véhicules, 27% de véhicules électriques hors vélos et chariots
- Plus de 11 000 bâtiments maillant l'ensemble du territoire, alimentés à hauteur de 86% en électricité d'origine renouvelable
- Infrastructures numériques

Capital sociétal et relationnel

- Près de 17 000 points de présence postale
- Plus de 50 000 points relais en Europe
- laposte.fr : un des sites les plus visités en France, 29 millions de visiteurs uniques par mois
- Identité numérique certifiée par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI)

Capital financier

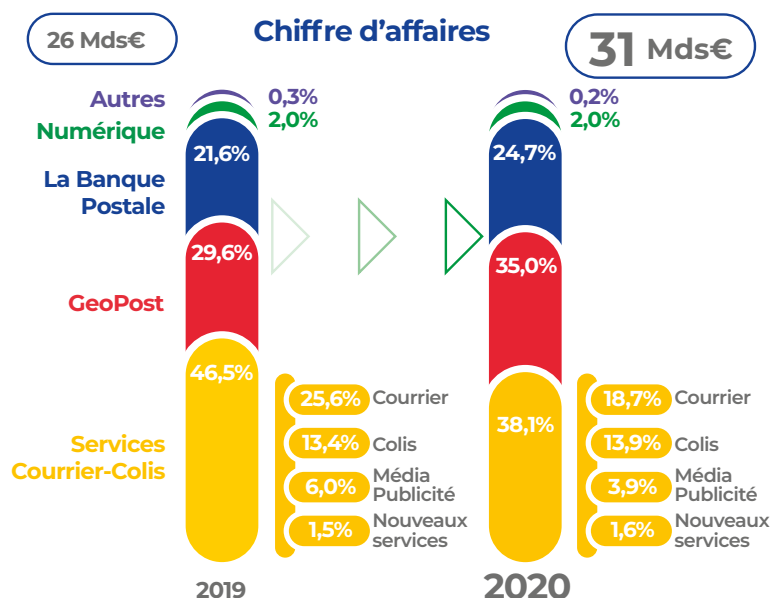
- Actionnariat stable et de long terme (100% capitaux publics)
- 18,2 Mds€ de capitaux propres
- Notation financière A/A+

Capital intellectuel

- Image de confiance
- Portefeuille de marques
- Innovation

Pour toute précision sur les indicateurs clés de performance mentionnés, voir la note méthodologique relative aux indicateurs extra-financiers en annexe 2 du Document d'enregistrement universel 2020.

Un modèle multimétier



Un développement à l'international

40% du chiffre d'affaires 2020



Pays où Le Groupe La Poste est présent à fin 2020

● Docaposte

● GeoPost

● Asendia

● La Banque Postale et CNP Assurances

LES MUTATIONS DE NOS MÉTIERS

Transition démographique

Près d'1/4 de la population de l'Union européenne aura plus de 65 ans en 2030

Taux d'intérêt et d'inflation durablement bas

Forte baisse des volumes de courrier en lien avec la dématérialisation

Croissance accélérée du colis porté par l'explosion du e-commerce

La Poste 2030, engagée pour vous

Client : Renforcer la passion de servir le client au plus haut niveau de qualité, rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles (professionnels, jeunes...)

Présence : S'affirmer toujours plus présente, grâce à la puissance combinée de ses réseaux physiques, numérique et humain au service du développement

Numérique : Accélérer la transformation digitale, développer les services de confiance numérique et l'inclusion numérique

Vert : S'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique et la rendre accessible à tous

Citoyen : Devenir une entreprise à mission dont l'activité crée un impact positif pour la société, et donner les preuves de notre responsabilité citoyenne, sociale et sociétale

International : Dépasser les frontières géographiques en captant la croissance internationale

Pacte social et culture managériale : Renforcer la fierté d'être postier, présenter un nouveau pacte social et une nouvelle organisation permettant l'agilité

4 missions de service public modernisées



Service universel postal



Transport et distribution de la presse



Aménagement du territoire



Accessibilité bancaire

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Pour la planète

- Stratégie climat conforme aux Accords de Paris (+1,5°C)
- Déploiement d'une logistique urbaine décarbonée
- Près de **111 000 tonnes** de matières collectées pour recyclage et réemploi
- Encours sous gestion 100% ISR

Pour les territoires

- Financement du secteur public local
- **97%** de la population à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture d'un point de contact en Europe
- **493 000** emplois directs, indirects et induits soutenus en France

Pour nos clients

- **18 milliards** d'objets livrés en 2020
- **1,5 million** de clients bénéficiaires de la mission d'accessibilité bancaire
- **39 millions** d'assurés non-vie et **12 millions** d'assurés vie
- Suivi digital des colis et du courrier

Pour nos collaborateurs

- **94,4%** de contrats permanents
- Programme en faveur de la parité
- **80%** des collaborateurs formés
- **14** accords sociaux nationaux et avenants
- Fort niveau d'engagement des postiers

Pour nos fournisseurs

- **84%** des fournisseurs et des sous-traitants sont des PME

Pour nos actionnaires et investisseurs

- Des performances extra-financières reconnues
- Engagement de maintien de notre notation financière

1.3 Activités du Groupe

1.3.1 SERVICES-COURRIER-COLIS

Distribution de courrier et de presse, livraison de colis, prestations de services de proximité, six jours sur sept, la branche Services-Courrier-Colis, premier réseau de proximité humaine de France, est l'activité historique du Groupe La Poste. Elle doit faire face au « choc technologique » de la numérisation des échanges qui entraîne une baisse structurelle des volumes de plis : 18 milliards de lettres en 2008, 12,5 milliards en 2015, 7,5 milliards en 2020 – année 2020 atypique en raison de la crise sanitaire qui a accéléré la baisse des volumes puisqu'ils dépassaient encore les 9 milliards en 2019.

Dans le cadre du projet stratégique du Groupe « La Poste 2020 – Conquérir l'avenir », la branche Services-Courrier-Colis s'est lancée, dès 2015, dans une stratégie de transformation répondant à ces défis. Elle s'est dotée d'une ambition « 2020 – Vers le monde des services » visant à compenser intégralement la baisse des volumes de courrier par la croissance de ses activités liées au e-commerce et à la diversification des services de proximité. Ce plan stratégique a atteint ses objectifs puisqu'en 2020, le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis a dépassé 12 milliards d'euros contre 11,9 milliards en 2015, alors que l'impact brut de la baisse du courrier s'élève à - 2,8 milliards d'euros sur la période.

Soutien aux activités historiques du courrier par une expérience client réussie et une proposition apportant toujours plus de valeur à ce média ; dynamisation des services liés au commerce (Média relationnel) ; forte croissance du colis liée à l'e-commerce, tant sur le marché domestique qu'à l'international ; conquête de nouveaux marchés de services de proximité : cette ambition a été résolument orientée vers la conquête, sans rien céder à l'excellence ni à la performance ni à l'engagement. Ainsi, la recommandation de nos clients a progressé de 7 points entre 2019 et 2020 et de 22 points depuis 2016, tout comme ses objectifs de santé et de sécurité au travail avec un taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt passé de 33 en 2016 à 26 en 2020. Elle atteint, enfin, ses objectifs d'engagement, avec des postiers acteurs de la transformation et à plus de 60 % confiants dans leur avenir.

La branche Services-Courrier-Colis nourrit désormais une nouvelle ambition, « dans le monde des services et dynamiseur de l'e-commerce ». Par cette ambition, le profil de la branche Services-Courrier-Colis modifiera encore son modèle qui bascule à la faveur du e-commerce : le courrier ne représentera plus la moitié de son chiffre d'affaires, pour céder cette part au colis et aux services de proximité qui représenteront plus de 60 % de son activité à horizon 2025.

Pour ne jamais cesser de « relier les uns aux autres », son modèle change de dimension sur les marchés en croissance : Colissimo dynamiseur de l'e-commerce en France, à l'international avec les services d'Asendia pour l'import-export, et l'essor des services de proximité avec La Poste qui devient ainsi le 1^{er} opérateur des services de proximité. Dans cette perspective, la branche Services-Courrier-Colis accélère sa transformation : excellence de l'expérience client, impact environnemental positif, force de vente B2B experte et conseil, digitalisation accélérée des offres

et services, équipes autonomes et organisations performantes. Elle se tient encore et toujours en soutien à son cœur de métier en rénovant sa gamme Courrier, en garantissant attractivité, fiabilité et adaptabilité du média relationnel à l'évolution des usages. L'impératif de la compétitivité est central et renforcé dans tous les domaines.

En constante évolution pour s'adapter aux besoins de la société, la branche Services-Courrier-Colis adopte les techniques et technologies de son époque pour « relier les uns aux autres » ainsi que l'exprime sa raison d'être. Transporteur, e-logisticien, opérateur de services humains et digitaux, elle est dotée de capacités humaines, industrielles et digitales pour traiter des flux de courrier et de colis, et réaliser des prestations de services de proximité. Elle s'appuie sur la forte capillarité par son maillage territorial au travers des facteurs et livreurs colis, présents quotidiennement y compris dans des zones où d'autres réseaux sont absents. Et si elle se trouve aujourd'hui confrontée à un marché du courrier en attrition, celui du colis est porté par l'explosion de l'e-commerce. Colissimo, marque phare et leader de la livraison du colis to C est le « dynamiseur » du e-commerce en France.

Néanmoins, la tendance de fond est sans cesse plus nette : l'ère est à la dématérialisation, à l'immédiateté, à l'échange à distance, et ces mutations s'accompagnent du besoin toujours plus grand de services de proximité, de nouveaux services, rendus à domicile ou au plus proche, pour simplifier la vie des clients, décharger les professionnels et les entreprises de ce qui les détourne de leur cœur de métier et qui constitue le savoir-faire de La Poste.

Une maîtrise de la proximité que La Poste met aujourd'hui au service du bien vieillir à domicile, de la santé ou encore en conférant une valeur premium au courrier pour le distinguer des autres moyens de communication dans les relations interpersonnelles comme dans les relations d'affaires avec les clients et prospects. La palette de diversification est large. La branche Services-Courrier-Colis s'est déjà largement employée à l'explorer et à mettre en œuvre les opportunités qu'elle présente.

Grâce à ses 64 029 facteurs et livreurs colis ⁽¹⁾ présents sur le territoire six jours sur sept, pour desservir 40 millions de boîtes aux lettres, la branche Services-Courrier-Colis assure deux des quatre missions de service public confiées à La Poste (cf. section 1.4 « Environnement réglementaire ») :

- le service universel postal ; 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 2020, la part du service universel représente 61 % du chiffre d'affaires de la branche ⁽²⁾ (vs 66 % en 2019) ;
- le transport et la distribution de la presse.

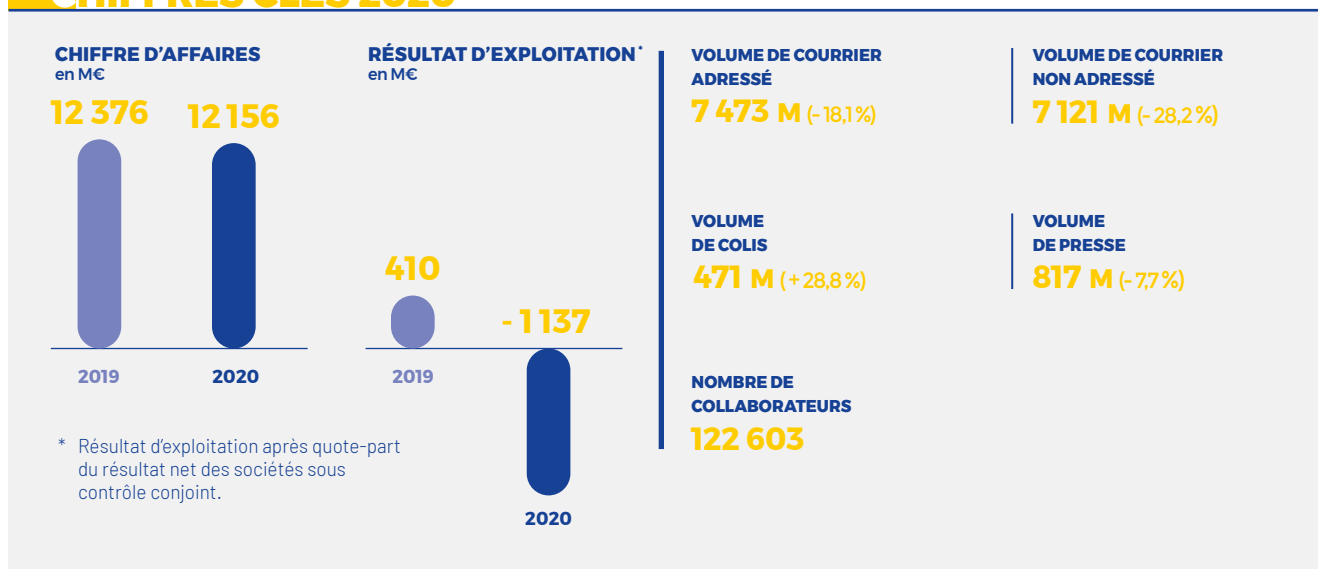
La Poste a ainsi noué, au fil du temps, un lien social privilégié et une relation de confiance avec tous les Français. Au travers de ces deux missions de service public, elle joue un rôle essentiel pour l'économie française. En effet, le courrier traditionnel

(1) Personnes physiques.

(2) Estimation sur la base du chiffre d'affaires Courrier-Colis SU et hors SU de la branche.

(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 et de relation client important pour les acteurs économiques.

CHIFFRES CLÉS 2020



FAITS MARQUANTS 2020

- La résistance et la réactivité de la branche Services-Courrier-Colis face à la crise sanitaire au travers de plans rebonds commerciaux qui ont porté leurs fruits avec des plans d'économies efficaces qu'ont mis en œuvre toutes les entités et par le remarquable engagement des équipes.
- Forte croissance des volumes du colis (+ 28,8 % par rapport à 2019), la branche Services-Courrier-Colis est dynamiseur du e-commerce en France avec Colissimo.
- Le développement exceptionnel à l'international de ShopWorld qui voit son chiffre d'affaires doubler en un an.
- La croissance soutenue des nouveaux services qui continue de progresser de façon sensible du fait du besoin accentué de proximité durant la crise sanitaire.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

« 2020, une année à part »

Tout au long de la crise sanitaire, La Poste a assuré, sur tout le territoire, dans le strict respect des gestes barrières, la continuité de ses activités auprès de ses clients : particuliers, entreprises et collectivités. La rapidité d'adaptation de son corps social a été exemplaire et le remarquable travail réalisé par les managers opérationnels y a grandement contribué. Malgré les circonstances, elle a accueilli 2 452 alternants et réalisé 1 885 embauches en CDI. Elle a toujours priorisé la protection et la sécurité des postiers et la branche Services-Courrier-Colis compte 1 800 accidents de moins cette année. Et si elle a connu une baisse de qualité de service avec la crise, elle a redoublé d'efforts pour rétablir la satisfaction de ses clients et finir l'année sur des niveaux supérieurs à ceux du début de l'année.

Cette crise a révélé un véritable besoin de Poste et rappelé l'indispensable mission du facteur : son rôle de lien social et

de proximité ainsi que la nécessité sociale de son passage six jours sur sept. Elle a donné tout son sens à la raison d'être de la branche, « Relier les uns aux autres », et confirmé la pertinence de son plan stratégique 2015-2020 « Vers le monde des services ».

Pour la presse quotidienne nationale et régionale, un dispositif complémentaire dédié de 2 900 tournées dans toute la France a été mis en place. Dès le début de la phase de déconfinement, elle était distribuée par les facteurs, sans restriction, avec un engagement de qualité globalement respecté.

Le marché publicitaire, au sens large (médias historiques et numériques), a subi la crise sanitaire de plein fouet, avec une décroissance estimée à 22 % en 2020⁽¹⁾ : l'absence de demandes clients s'est traduite par l'arrêt de certaines activités, par exemple, l'imprimé publicitaire (en France et à l'international) ; d'autres activités ont connu une baisse sévère en raison de l'annulation de nombreuses campagnes devenues non pertinentes. Les volumes

(1) Source : BUMP.

du courrier publicitaire adressé ont ainsi diminué de 70 % en avril ; quelques activités digitales ont mieux résisté tout en subissant quand même des pertes importantes.

L'activité Courrier dans son ensemble, tout particulièrement le courrier industriel de gestion, a été très fortement touchée au début de la crise sanitaire, de mars à mai, avec une chute importante (jusqu'à - 30 % en avril). La reprise d'activité des clients a ensuite permis un retour progressif à la normale à partir de l'été.

Même phénomène en ce qui concerne la Lettre recommandée classique qui a connu une forte baisse en avril et mai, notamment dans des secteurs d'activité comme l'immobilier et les syndicats, avant une reprise en juillet. Celle-ci se poursuit depuis, avec le report des campagnes non réalisées au premier semestre. Bénéficiant des effets positifs de la crise dans la digitalisation, la Lettre et la Vignette recommandées en ligne ont enregistré une forte augmentation pendant le premier confinement, avec un doublement de volume d'activité.

Au global, avec le ralentissement économique et l'accélération de la bascule vers la numérisation des échanges, l'impact de la crise sanitaire sur les volumes de courrier peut être estimé à environ - 8 % par rapport à 2019.

Les conséquences de la crise sanitaire sur l'activité Colissimo ont été, pour leur part, variables en fonction des phases, avec une rapide désorganisation de la logistique de l'e-commerce au début du 1^{er} confinement, puis, une brutale accélération, autour de + 50 % des volumes de colis qui a pu être gérée grâce à un travail en partenariat avec les principaux grands clients de l'e-commerce : réduction de la taille des colis pour maximiser les chargements et faciliter la livraison en boîte aux lettres, lissage des volumes sur la semaine. Au 3^e trimestre, la croissance des volumes confiés à Colissimo s'est stabilisée autour de + 30 % par rapport à 2019. Celle-ci peut être considérée comme structurelle, la crise agissant comme un accélérateur des tendances dans l'e-commerce et représentant trois années de croissance en une seule, davantage de nos concitoyens se convertissant à l'e-commerce.

À la fin d'année, la Peak Period a été démultipliée par le reconfinement décidé en France fin octobre avec une croissance de plus de 50 % en novembre et décembre, et des volumes allant jusqu'à plus de 4 millions de Colissimo livrés par jour (contre 1,5 million sur une journée normale).

En matière de services de proximité, plusieurs grandes tendances émergent qui confortent les orientations stratégiques de La Poste :

- l'accélération de la digitalisation, génératrice de besoins logistiques, incite au recours massif à l'e-commerce, à la digitalisation du commerce de proximité, au télétravail, à l'éducation et aux réunions amicales à distance ;
- la réémergence de formes variées de proximité telles que les besoins logistiques à la maille d'un territoire ou d'une collectivité (réponse de type plates-formes locales de services) favorise le portage de repas, de paniers de courses à domicile et le frémissement de la livraison de médicaments.

Chez les particuliers, la crise sanitaire a accéléré les usages digitaux. Durant le confinement, www.laposte.fr s'est affirmé comme l'un des principaux carrefours numériques du pays, avec le cap de 29 millions de visiteurs uniques par mois régulièrement dépassé. La Poste a fait évoluer ses offres en proposant la lettre en ligne, la Lettre recommandée en ligne et Mon Timbre en ligne. Fin décembre 2020, le chiffre d'affaires cumulé des trois représentait près de 108 millions d'euros. La Poste a également mis en avant l'envoi de colis depuis la boîte aux lettres personnelle, qui a représenté jusque 50 % des volumes contre 25 % auparavant, développé l'envoi de Lettres recommandées de la boîte aux lettres et créé un bouquet de services « Veiller sur mes Parents » avec portage de repas, d'espèces, de médicaments, téléconsultation et assurance, pour répondre au « besoin de Poste », aussi bien de la part des seniors que des aidants.

La Poste apporté un soutien à ses clients professionnels (remises aux hôtels, cafés et restaurants dans leurs campagnes de communication lors du premier déconfinement, développement du portage de repas de traiteurs « Les Petits Plats portés », aide aux commerçants locaux à numériser leur activité et la livraison de leurs clients grâce à la plate-forme « Ma Ville Mon Shopping » à la disposition des collectivités et de l'activité locale.

Enfin, la crise sanitaire a accéléré la transformation du système de santé. L'application Covidom de télésuivi des patients atteints par la Covid-19 ou suspectés de l'être, reliée à une plate-forme téléphonique médicale, a été développée par Noveau e-santé et l'AP (plus de 700 000 patients télésuivis depuis le premier confinement, ce qui en fait l'une des plus importantes expériences de ce type dans le monde). Par ailleurs, la prise en charge à distance des patients à haut risque et des insuffisants cardiaques a été multipliée par trois pendant la crise sanitaire.

1.3.1.1 Les activités de la branche

La branche Services-Courrier-Colis de La Poste est organisée en pôles d'activités opérant sur huit marchés. Chaque pôle d'activités est responsable à la fois de son développement courant et de nouvelles propositions de valeur, tant pour l'activité de la maison mère que pour celles de ses filiales.

Marchés	% du chiffre d'affaires 2020
Courrier relationnel ^(a)	43,5 %
Services Colis	18,6 %
Média Publicité	10,0 %
International/Asendia	19,9 %
Presse ^(b)	3,5 %
Silver économie & santé	1,5 %
Logistique e-commerce	0,3 %
Services de proximité	2,7 %

(a) Y compris les prestations de services du Courrier telles que Collecte et Remise, Affranchigo, boîtes postales.

(b) Cet ensemble comprend la presse relevant du service public et du service universel, les offres commerciales de presse et la contribution de l'État versée à La Poste.

Depuis 2018, La Poste a fait le choix de développer une « vision client » pour conquérir le marché des particuliers et celui des professionnels, deux cibles aux dynamiques pourtant bien différenciées. La BU Grand Public en porte les enjeux spécifiques, dans une dynamique résolument orientée « client » et transbranche : branche Services-Courrier-Colis, branche Numérique, Réseau La Poste. Elle fonde son action sur trois piliers essentiels :

- la connaissance client, au cœur de son action pour créer de nouvelles offres ou moderniser des offres existantes, et répondre ainsi parfaitement aux besoins avérés ou latents ;
- une expérience client exemplaire pour nous conduire à une expérience de marque renouvelée ;
- une mise en marché parfaitement maîtrisée pour commercialiser les offres le plus efficacement possible, et développer le chiffre d'affaires : en 2020, 2 628 millions d'euros, dont 1 553 millions d'euros sur la cible des particuliers, et 1 075 millions d'euros sur le marché des professionnels.

Ce chiffre d'affaires correspond notamment :

- aux ventes Courrier pour les particuliers et les professionnels, à hauteur de 1 871 millions d'euros avec les offres essentielles : timbres-poste, Prêts-à-Poster, lettres recommandées, réexpéditions... ;
- aux ventes Colis pour les particuliers et les professionnels, 627 millions d'euros avec les marques Colissimo (573 millions d'euros) et Chronopost (54 millions d'euros) ;
- aux ventes de Média relationnel pour les particuliers et les professionnels, à hauteur de 40 millions d'euros : avec l'offre Youpix pour les particuliers, et les offres « Des clients dans mon magasin » et Destineo pour les professionnels ;
- aux ventes de nouveaux services pour les professionnels, à hauteur de 6,5 millions d'euros, avec les offres branche

Services-Courrier-Colis essentielles : Proxi Courses, Aide à la dénomination et à la numérotation des voies (ADN), offres locales de services ;

- aux relais de croissance pour les particuliers, à hauteur de 4,7 millions d'euros, avec les offres essentielles Ardoiz et « Veiller sur mes Parents ».

1.3.1.2 Les dynamiques des marchés

Les dynamiques des marchés de la branche Services-Courrier-Colis se caractérisent par :

- une forte croissance du colis et du petit paquet BtoC, portée par l'e-commerce, en France mais aussi à l'international, et par des exigences accrues en matière de livraison (délais, services) ;
- un retour à la croissance des colis et de la petite marchandise CtoC sous l'impulsion du développement, à l'échelle européenne, des plates-formes de ventes entre particuliers de produits de seconde main ;
- 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, liée notamment à la remise en cause du modèle économique du secteur de la vente à distance (VAD) historique. Une baisse également de l'imprimé publicitaire non adressé liée à une mutation du modèle centralisé de la grande distribution ;
- un développement des services aux entreprises et aux particuliers favorisé par l'essor des plates-formes numériques.

1.3.1.2.1 Les marchés en croissance

Colissimo

Colissimo représente l'activité Colis de la branche Services-Courrier-Colis et est le partenaire privilégié des entreprises et des commerçants pour la livraison aux particuliers. Sur ce marché en forte croissance, tiré par l'e-commerce, tout particulièrement en 2020, La Poste a livré 471 millions de Colissimo (en croissance de + 29 %) pour un chiffre d'affaires de 2 263 millions d'euros en 2020.

Colissimo propose à ses clients, expéditeurs comme destinataires, une livraison responsable et réussie avec une offre complète de services, neutres en CO₂ depuis 2012 et couvrant tous les besoins : affranchissement, collecte, livraison, retour et service client.

L'offre nationale de Colissimo pour ses clients entreprises est structurée sur trois axes :

- la livraison à domicile, plébiscitée par les particuliers en France (avec plus de 80 % des livraisons sur le marché). Colissimo propose plusieurs solutions pour optimiser la réussite de la livraison à domicile. Le taux de réussite dès le premier passage du facteur ou du livreur est de 95 %. Pour les 5 % restants, un avis de passage est laissé dans la boîte aux lettres permettant au client destinataire de faire un choix sur www.laposte.fr entre une nouvelle livraison un jour choisi (parmi les sept jours ouvrables suivants) ou à un point de retrait à proximité dès le lendemain. En cas d'absence de choix, une nouvelle tentative de livraison le lendemain est généralisée depuis octobre 2020, ce qui a permis de diviser par deux le taux d'instance des colis disponibles *in fine* dans l'un des 17 000 points de contact postaux ;

- la livraison en points de retrait, complément indispensable à la livraison à domicile, avec le Réseau le plus dense de France constitué désormais de près de 23 000 points de retrait (plus de 8 500 points de contact, plus de 13 000 relais commerçants Pickup, filiale du Groupe La Poste, et 315 consignes automatiques, ainsi que près de 900 plates-formes de préparation et distribution courrier (PPDC/PDC) et agences Colis) ;
- les retours (vers les commerçants) possibles depuis les 8 500 bureaux de poste, les 13 000 relais commerçants Pickup ou directement depuis les boîtes aux lettres normalisées des particuliers, en France métropolitaine (plus de 75 % des foyers français en disposent).

Colissimo accompagne également ses clients à l'international, leur permettant ainsi d'exporter vers plus de 235 destinations grâce à ses accords postaux partout dans le monde. En complément, depuis 2016, une offre Colissimo Europe a été spécifiquement développée pour qu'ils bénéficient d'une proposition de valeur structurée sur les mêmes axes que l'offre nationale (livraison domicile, en points retrait et retours) vers 30 destinations européennes. Elle est principalement opérée par les filiales de DPDgroup (branche GeoPost). L'ensemble de ces offres internationales a permis à La Poste de tripler ses volumes export depuis 2015.

Pour soutenir la très forte croissance de Colissimo (+ 70 % en cinq ans), le Groupe La Poste a décidé début 2017 d'un plan d'investissement pluriannuel de 450 millions d'euros pour moderniser son infrastructure industrielle et informatique. Ainsi, cinq nouvelles plates-formes de tri (PFC) de nouvelle génération et 1 hub ont été mis en service (Hauts-de-France, Alpes, hub de Brive, Côte d'Azur, Île-de-France Nord et Sud) : elles permettent de trier jusqu'à 40 000 colis par heure à comparer à 12 000 pour les générations précédentes. Ce réseau industriel colis constitué désormais de 19 PFC, s'appuyant sur le réseau de livraison (facteurs et livreurs) de la branche Services-Courrier-Colis, est le plus capacitaire de France. Il peut absorber des pics d'activité brutaux très importants, notamment en fin d'année avec le Black Friday et Noël (La Poste réussit à livrer jusqu'à 4,1 millions de Colissimo par jour contre 1,5 million en moyenne le reste de l'année). Il permet, en outre, de couvrir tout le territoire français en 48 heures (et progressivement en J+1 pour les grandes agglomérations).

Dynamique du marché : une croissance historique du colis et des petites marchandises

L'e-commerce continue de connaître une croissance soutenue. Le chiffre d'affaires de l'e-commerce (services et marchandises) a atteint 112 milliards d'euros en 2020 (+8,5 % sur un an), avec des dynamiques très différentes entre services et produits. En effet, les ventes en ligne de marchandises ont augmenté de 30 % ⁽¹⁾, et représentent dorénavant 13 % du commerce de détail (vs 10 % en 2019). Le secteur connaît une forte concentration autour d'acteurs très importants qui, en tant que grands clients, influent sur les prix de la livraison et, en tant que logisticiens, viennent aussi concurrencer les opérateurs de colis sur le dernier kilomètre.

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 vers d'autres adresses de livraison à la demande des destinataires.

L'e-commerce change aussi le profil de croissance de l'activité à l'international. Les flux transfrontières BtoC de moins de 2 kg issus de l'e-commerce connaissent une croissance importante avec un chiffre d'affaires en hausse de plus de 40 millions d'euros.

La logistique e-commerce (ou e-logistique) se trouve aussi transformée par le besoin d'immédiateté, donc par la livraison en J+1 ou en J. 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.

International et Import – Export/Asendia

Depuis 2012, La Poste a mis en œuvre une alliance stratégique avec Swiss Post visant à développer les activités liées à l'e-commerce transfrontière qui a abouti à la création d'une joint-venture dénommée Asendia. En 2018, La Poste a renforcé ses positions dans Asendia en augmentant sa participation de 50 % à 60 %, Swiss Post détenant les 40 % restants. La visée stratégique était de soutenir la croissance de la société sur le marché de l'e-commerce transfrontière, en cohérence avec les axes de développement du Groupe, sur les services, le digital et l'international.

Historiquement, Asendia est d'abord un opérateur de services logistiques (envois transfrontières de petites marchandises et de courrier), au départ de 18 pays et de 3 grandes zones géographiques (Europe, Amérique du Nord et Asie – Pacifique), avec un modèle économique peu intensif en capital, qui consiste à acheter des solutions de transport et de distribution et à fabriquer une offre sans couture pour les clients par une injection des volumes dans le réseau de distribution (le plus souvent postal) des pays de destination.

Asendia propose également, par l'intermédiaire de la société eShopWorld dont elle détient 50,1 % du capital, des solutions technologiques pour faciliter les transactions de l'e-commerce transfrontière entre les marques et les consommateurs. Grâce à eShopWorld, les commerçants offrent à leurs clients une expérience d'achat à l'international plus simple et plus fluide avec une expérience client locale, un calcul précis du prix total de la transaction (taxes incluses) et des conditions sécurisées de retour des marchandises. À ses clients commerçants, eShopWorld propose un parcours client adapté au contexte local du pays du consommateur et une solution globale de gestion de la transaction : gestion des paiements, des risques de fraude, de la relation avec les autorités douanières mais aussi choix des prestataires logistiques (pour la collecte, l'acheminement, la livraison, le retour de leurs envois internationaux).

En 2020, Asendia a réalisé un chiffre d'affaires de 1 793 millions d'euros, soit une croissance de plus de 50 %. La société a tiré profit du boom de l'e-commerce lié à la pandémie et a su adapter très rapidement ses processus à une demande exponentielle.

Par ailleurs, sur le marché national, La Poste est l'opérateur historique des flux export et import de petites marchandises de moins de 2 kg (petits paquets) et de courrier. En 2020, Asendia

(1) Source : Baromètre trimestriel des ventes sur internet. Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD).

France, en charge de cette activité, a enregistré un chiffre d'affaires de 622 millions d'euros.

Services de proximité

La montée des préoccupations environnementales conduit les consommateurs à privilégier les achats locaux et écologiques (boucles et circuits courts, empreinte carbone faible). Cette évolution peut être facilitée et accélérée par le déploiement des technologies numériques qui rendent possible le développement de nouveaux services de proximité et la modernisation de l'action publique.

Par ailleurs, certaines entreprises se sont engagées dans des efforts de rationalisation et entendent réduire leur présence territoriale tout en conservant une forte relation de proximité avec leur client.

Cette conjoncture est favorable au développement des offres de services de proximité pour le compte des particuliers, des entreprises et des acteurs du secteur public. Par son positionnement, sa connaissance des territoires et son lien de confiance avec les Français, La Poste peut rendre une partie de ces services et répondre aux attentes de ses clients particuliers et entreprises.



Le pôle d'activité des services de proximité développe des services dans cinq domaines d'activités stratégiques en s'appuyant sur les actifs internes (facteurs, tournées de collectes aux entreprises, véhicules, locaux, expertises spécifiques...), complétés par des actifs externes (filiales et partenaires) :

- l'efficacité territoriale, avec des services autour de l'adresse enrichie de données territoriales à destination des collectivités territoriales, répondant aux besoins d'optimiser l'accessibilité de leur territoire, ou des entreprises cherchant à améliorer leur efficacité commerciale grâce à l'intervention des facteurs auprès de leurs clients ou de leurs implantations (réseaux d'agences, halls d'immeubles...). Pour une meilleure connaissance des territoires, l'aide à dénomination et à la numérotation des voies vise ainsi l'amélioration de la qualité des adresses, un élément clé pour optimiser le déploiement des offres de proximité et la livraison des commandes du commerce en ligne. La branche Services-Courrier-Colis propose également aux collectivités des solutions complètes d'audit de voirie et de mesure de la qualité de l'air, en associant installation de capteurs sur les véhicules en tournées à la mesure, que réalisent les facteurs auprès d'eux, de la perception de la qualité de l'air par les citoyens ;
- la logistique et les transports de proximité pour les entreprises et les professionnels, afin d'optimiser le réassort des réseaux de distribution diffus et de couvrir les besoins d'acheminement sur le premier et le dernier kilomètre, et sur l'extension des zones de chalandise des commerces de proximité. La branche Services-Courrier-Colis a démontré sa capacité à devenir un intégrateur de services logistiques et de relation client pour proposer des solutions de bout en bout telles que :

- la préparation et la mise à disposition de tablettes pour les lycéens d'Île-de-France : 150 000 ordinateurs/tablettes déployés entre septembre et novembre 2020. Cette offre inclut le service après-vente (SAV) et le recyclage des tablettes numériques,
- la commande et la livraison de masques à destination des TPE/PME pour le compte de la Direction générale des entreprises (DGE), du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance,
- le développement d'une marketplace dédiée à la consommation locale pour aider les collectivités, les commerçants, artisans et producteurs locaux à se digitaliser, redynamisant ainsi les cœurs de ville,
- la livraison de repas (Proxi Courses Repas) à domicile, aux seniors, en partenariat avec des professionnels de la restauration collective ou d'opérateurs locaux (traiteurs...) pour proposer aux collectivités territoriales ou d'autres prescripteurs un service de portage de repas préparés aux personnes âgées. En 2020, environ 1 million de repas ont été livrés par les facteurs ;
- l'économie circulaire, avec en priorité le développement, à destination des entreprises, de services de recyclage des déchets de bureau, collectés par les facteurs : c'est ce que propose la gamme Recygo ;
- l'efficacité énergétique, avec des services pour aider les collectivités à développer la rénovation des logements individuels et la pratique des vélos électriques avec des solutions simples pour les ménages. Pour la rénovation énergétique, La Poste leur propose l'offre DEPAR (Diagnostic énergétique pour

accompagner la rénovation) de sensibilisation et de diagnostic des besoins des ménages précaires. En 2019, elle a renforcé sa présence dans ce marché par l'acquisition de la société Économie d'Énergie (EDE), leader sur le marché de l'intermédiation entre les financeurs (publics et privés) et les ménages. Au total, en 2020, les établissements ont réalisé plus de 27 millions de prestations de services de proximité. Pour les modes de transports doux, La Poste s'est associée à un groupement fondé en septembre 2019 par des acteurs fortement impliqués dans la mobilité et le vélo : Transdev, Vélogik et Cyclez. Ce groupement, dénommé Fluow, a lancé à l'intention des Franciliens, une offre de location longue durée de vélos à assistance électrique. La Poste apporte dans ce groupement sa puissance d'achat en matière de vélos électriques, son expertise logistique pour la livraison des vélos en agence ou au domicile des personnes, leur stockage, son réseau de commercialisation, son savoir-faire en assurance et le système d'information ;

- la logistique d'examens, avec des solutions simples permettant aux particuliers de passer rapidement le Code de la route, à côté de chez soi, ou à terme les autres examens administrés du transport (moto, bateau...). L'offre d'épreuve théorique générale (ETG) – le « passage » du Code de la route – rencontre un véritable succès, puisque La Poste a accueilli la moitié des candidats en France.

En 2020, les services de proximité ont atteint un chiffre d'affaires d'environ 216 millions d'euros, hors activités Silver Économie et la filiale EDE (Économie d'Énergie).

Dynamique du marché : une forte demande de services de proximité des entreprises, des particuliers et des professionnels

Les services de portage de livraison à domicile ou de retour à l'expéditeur depuis le domicile (*reverse logistics* ou logistique inverse) et les services à la personne se multiplient. Ils s'enrichissent de l'apport des innovations technologiques (objets connectés, intelligence artificielle). L'appétence en faveur de services de proximité touche les particuliers et les entreprises (magasins et implantations des entreprises).

Pour y opérer, l'avantage concurrentiel ne tient qu'en partie à la performance des plates-formes numériques. Il faut aussi être capable d'assurer une présence physique et régulière au plus près des entreprises et des ménages, dans les lieux de vie. Il faut bénéficier de leur confiance pour entrer dans leurs 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 et les professionnels, 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 : Recygo pour le recyclage ; Proxi Courses pour la livraison de provisions à domicile ; Proxi Data pour la collecte d'informations locales, Geoptis pour la collecte et le traitement d'informations sur la voirie, la qualité de l'air et des réseaux de téléphonie. La Poste propose également depuis 2017 aux collectivités territoriales,

en appui technique de leur politique d'action sociale, une offre de portage de repas à domicile pour les seniors. Cette solution rencontre un intérêt croissant, avec plus de 1 million de repas distribués dans l'année. Les collectivités territoriales appréhendent aussi ce service comme un moyen de lutter contre l'isolement des personnes âgées. Dans un autre registre, La Poste a également gagné cette année la fourniture et la mise à disposition de tablettes à destination de l'ensemble des lycéens d'Île-de-France.

Dans le cadre du Plan préfectures nouvelle génération (PPNG) annoncé en décembre 2015, l'État a déployé nombre de téléprocédures gratuites associées à de nouveaux parcours usagers. Cette politique en faveur de l'e-administration doit simplifier la délivrance de documents administratifs, dont la carte grise ou le permis de conduire. La Poste participe à la réussite de ce programme. Elle travaille, par exemple, 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 chez eux pour le leur remettre en main propre après vérification de leur identité.

Pour les particuliers, il s'agit de créer et de 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'examen théorique général (ETG), épreuve du Code de la route du permis de conduire, organisée dans les locaux de La Poste, est une première étape très encourageante (25 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020). Cette réussite a permis d'envisager une extension de l'offre à d'autres types de formation. Ainsi, depuis mars 2020, elle est étendue à l'examen théorique du permis moto (ETM).

L'offre « Veiller sur mes Parents » (12 800 contrats souscrits à fin 2020 depuis le lancement de l'offre) apparaît sans doute aux yeux du grand public comme emblématique de cette stratégie de diversification engagée par La Poste dès 2015. La large couverture médiatique de ce service témoigne de l'intérêt porté à la transformation de La Poste et de l'accueil favorable pour ses nouvelles missions de proximité et de confiance. Le service bénéficie aujourd'hui d'une notoriété de 73 % auprès des seniors et d'un taux de satisfaction de ses bénéficiaires de 94 %.

Silver économie & Santé

Le vieillissement de la population et la mutation du système de santé comptent parmi les défis majeurs auxquels la société française doit faire face. L'évolution démographique aura pour conséquence, dès 2030, une augmentation du nombre de personnes dépendantes et de patients souffrant de pathologies chroniques (cancers, diabète, maladies cardiovasculaires, etc.). Des malades chroniques ⁽¹⁾ qui, pour faire face aux volumes attendus de patients, amènent à organiser de nouvelles formes d'accompagnement médical et médico-social autour du domicile, en lien avec les professionnels de santé. À cela s'ajoute la nécessité de prendre en compte les aspirations des seniors qui souhaitent très massivement vieillir chez eux (85 %)⁽²⁾.

Les enjeux du vieillissement sont donc au cœur des politiques publiques de santé. La branche Services-Courrier-Colis s'appuie sur son histoire, ses valeurs, ses actifs et ses savoir-faire pour développer une gamme de services en soutien aux politiques publiques de santé. Elle en a fait un axe de son développement

(1) Affection de longue durée (de six mois ou plus), qui en règle générale, évolue lentement et sans tendance à la guérison.

(2) Source : Étude de l'institut IFOP Sociovision pour la Fédération du service aux particuliers (FESP) – février 2019.

et de sa mutation dans le monde des services en mettant les technologies au service de l'humain.

Ainsi, en créant la BU Silver économie et Santé dès 2016, La Poste a marqué son ambition de contribuer aux enjeux liés à la transition démographique en France et à la nécessaire transformation de l'offre de santé, au même titre que la transition écologique, territoriale ou numérique. Elle a priorisé les domaines des services à la personne, de la santé à domicile, de l'accompagnement du parcours de santé et du maintien de l'autonomie. Le développement des nouvelles activités est réalisé soit par croissance externe au sein des holdings La Poste Silver et La Poste Santé, soit sur la base des actifs historiques de la branche Services-Courrier-Colis par développement organique comme l'illustrent les nouvelles activités du facteur.

La holding La Poste Silver porte les acquisitions réalisées dans le domaine des services à domicile et à destination des particuliers, ou encore en faveur de l'inclusion numérique :

- Axeo Services a rejoint La Poste Silver en 2016. La société est un des premiers opérateurs dans le domaine des services à la personne en France (entretien de la maison et des extérieurs, garde d'enfant, accompagnement des personnes dépendantes, services aux entreprises tels que le nettoyage de locaux ou des espaces verts, travaux et urgence dépannage avec Help Confort, etc.) avec un développement très soutenu matérialisé par plus de 310 agences sur le territoire ⁽¹⁾ ;
- Ardoiz, la tablette numérique à l'ergonomie simplifiée et adaptée aux seniors, créée par la start-up Tikeasy, est installée à domicile par le facteur pour une appropriation immédiate. Elle a été conçue avec les seniors pour couvrir leurs centres d'intérêt et maintenir un lien social avec leur entourage. Ardoiz est une réponse à la fracture numérique et est plébiscitée par les revues de consommateurs ⁽²⁾ et les organismes de certification ⁽³⁾ avec plus de 70 000 tablettes vendues à ce jour ;
- Bien être à la Carte a rejoint La Poste Silver en septembre 2020. La société est un des leaders français de la conciergerie grâce à une offre physique et digitale de qualité. De nouveaux services ont vu le jour en 2020 pour s'adapter au contexte sanitaire et atteindre des salariés à distance par une nouvelle application mobile, des casiers connectés et une plate-forme téléphonique permettant la continuité du service à domicile.

La Poste se développe également par croissance externe dans la santé à domicile par sa holding La Poste Santé. Cette stratégie vient en appui aux territoires qui contribuent pleinement à l'égalité d'accès aux soins et à l'accompagnement médicosocial. La Poste accompagne ainsi, en tant que tiers de confiance, la transformation du système de santé en se positionnant, en lien avec les territoires et aux côtés des professionnels de santé, pour apporter des réponses sécurisées aux besoins des patients et d'organisation de leur prise en charge :

- La Poste Santé a pris en 2017 une participation majoritaire au capital d'Asten Santé. La société accompagne plus de 94 000 patients souffrant de maladies chroniques en intervenant à domicile sur prescription médicale, dans les domaines de l'assistance respiratoire, de la perfusion, de la nutrition, de l'insulinothérapie et du maintien à domicile. De nouvelles activités comme le suivi en ventilation non invasive (VNI) ont été développées et ont connu un essor au bénéfice des patients atteints de la Covid-19 ;

- Diadom qui a également rejoint La Poste Santé en 2017, réalise la prise en charge, le suivi des patients et la livraison de matériel médical dans les domaines de l'urologie, la neuro-urologie et la stomathérapie ;

- en juillet 2020, La Poste Santé a renforcé sa prise de participation dans la start-up Nouveal e-santé qui devient la filiale spécialisée dans la numérisation du parcours médical, avec des solutions de suivi des soins en lien avec les services hospitaliers, depuis l'admission d'un patient jusqu'à son suivi à domicile. Nouveal e-santé assure également le suivi à domicile de patients sous chimiothérapie en oncologie et en hématologie ;

- La Poste Santé est également entrée au capital de la start-up e-santé Newcard. Expert du télésuivi de l'insuffisance cardiaque et de la transplantation rénale, Newcard veut étendre la télésurveillance à d'autres maladies chroniques (insuffisance respiratoire, diabète, troubles neurologiques...) pour développer de nouveaux modes de prise en charge. Avec son dispositif de mesures et suivi à domicile, Newcard a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la prise en charge des patients, et de réduire les hospitalisations, grâce à la détection précoce des signes d'aggravation ou de décompensation aiguë de leur maladie.

La Poste a également pour ambition, grâce à ses actifs historiques – facteurs et logistique –, d'accompagner les politiques locales de santé en matière de prévention et de développer des services favorisant l'autonomie et le bien vieillir à domicile.

Elle développe la prévention, aux côtés des professionnels de santé et des experts du vieillissement, pour accélérer les réversibilités des premières fragilités et favoriser l'autonomie des personnes qui privilégient ce choix de vie : un enjeu sociétal autant qu'économique. En complément de la détection de fragilités chez les personnes âgées, réalisée par les facteurs (pour le compte de caisses d'assurance retraite et de la santé au travail, de caisses primaires d'assurance maladie et d'agences régionales de santé), La Poste participe au programme ICOPE ⁽⁴⁾ de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), porté en France par le gérontopôle de Toulouse, centre collaborateur de l'OMS qui a modélisé toute la démarche de prévention et d'accompagnement de la perte d'autonomie liée à l'âge. La détection et l'évaluation à domicile, par le facteur, de la situation de fragilité de seniors a pour finalité de maintenir ou de restaurer leurs capacités fonctionnelles, grâce à des programmes gériatriques spécifiques. Pour servir cet intérêt collectif de prévention, de nombreuses autres campagnes peuvent être relayées par les facteurs, comme la sensibilisation à la vaccination contre la grippe, la détection du cancer du côlon, etc.

Pour le soutien à l'autonomie, La Poste expérimente depuis plusieurs années, avec l'écosystème des acteurs locaux, la mise en œuvre d'un bouquet de services pour les seniors. Sa spécificité réside dans la présence d'un postier, accompagnant dédié à cette mission, qui, par sa présence, assure le lien avec les services adaptés au besoin de chacun (téléassistance, tablette numérique, éclairage nocturne, visite pour maintenir le lien social, portage de repas et de médicaments, etc.). Par ces nouveaux métiers, La Poste illustre sa volonté d'accompagner, en appui des acteurs locaux, la transition démographique, en développant des services pour faciliter le quotidien, grâce à ses actifs ou des partenaires sélectionnés.

Le pôle d'activité Silver économie & Santé a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 185 millions d'euros.

(1) Réseaux Axeo Services et Help confort combinés.

(2) Que choisir, comparatif tablettes tactiles pour seniors 2017.

(3) Label Afnor « Testé et Approuvé par les Seniors » 2017.

(4) Integrated Care for Older PEople.

1.3.1.2.2 Défense du cœur de métier

Courrier relationnel

Le « courrier relationnel », avec 5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020, est la première activité de la branche Services-Courrier-Colis. Elle recouvre :

- les solutions d'envoi (4 milliards d'euros), incluant le courrier d'affaires des entreprises, le courrier des particuliers et celui des professionnels ;
- les services à valeur (160 millions d'euros) incluant la lettre suivie ;
- les solutions sécurisées (850 millions d'euros), incluant plus particulièrement les Lettres recommandées ;
- les services associés au courrier (400 millions d'euros) incluant l'affranchissement pour compte de tiers, la collecte et la remise contractuelle, la garde et la réexpédition, ainsi que la philatélie.

La Poste offre deux niveaux de service d'envoi avec :

- un courrier rapide, disponible sous deux formes (Lettre prioritaire en J+1 et Lettre verte en J+2) ;
- un courrier économique en J+4.

En 2020, la Lettre verte a représenté plus de 70 % du volume de courrier rapide, confirmant la préférence des clients pour un courrier rapide et responsable, c'est-à-dire neutre en émissions de 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. Parmi les principales offres proposées par La Poste aux entreprises, citons l'offre « Lettre verte » pour les envois en nombre en J+2, l'offre « Lettre prioritaire » pour les envois urgents en nombre en J+1, l'offre « Ecopli » pour les envois économiques en J+4. Des offres spécifiques telles la « Lettre grand compte » et sa variante Tempost G2 qui comporte un engagement contractuel de distribution en deux jours, et la « Lettre Ecopli Grand compte » et sa variante Tempost G4 qui comporte un engagement contractuel de distribution en quatre jours, sont également proposées aux grands émetteurs de courrier.

Dynamique du marché : l'attrition des volumes de courrier et de presse, compensée par la valeur à donner aux services

Avec les nouveaux usages digitaux, l'attrition du nombre d'envois se poursuit. L'usage des technologies digitales a suscité, chez les entreprises ou le grand public, des besoins de réactivité et de facilitation. Pour y répondre, La Poste refond en profondeur sa gamme de courrier destiné aux entreprises et conforte son positionnement de facilitateur et partenaires :

- en poursuivant la simplification de l'usage du courrier, à travers des parcours clients de plus en plus digitalisés, comme pour la LR ;
- en développant des services innovants, par exemple avec la refonte de l'offre de courrier industriel (suivi et pilotage des

flux grâce à la technologie « smart data ») ou en proposant aux particuliers et aux professionnels des services comme le suivi pour augmenter la valeur par pli affranchi au tarif Lettre prioritaire ou Lettre verte, avec le sticker suivi ou le lancement, en octobre, du carnet de timbres suivi qui, en un seul geste, offre affranchissement et suivi du courrier ;

- en s'appuyant sur une APIisation⁽¹⁾ croissante de ses offres ;
- en développant un nouveau discours de valeur ancré dans la révolution sociétale et écologique et qui prend appui sur la proposition d'offres de plus en plus écoresponsables ;
- en rénovant ses services de relation client pour proposer une expérience « client unique », personnalisée et multicanale.

Pour les entreprises

- Poursuivre la simplification de l'usage du courrier pour les clients, par des parcours de plus en plus connectés et l'APIisation des offres.
- Développer des offres de plus en plus « phygitales⁽²⁾ ».
- Créer de la valeur en développant des services (suivi, *tracking*, notifications).
- Renforcer la dimension durable des offres.

Pour les professionnels

- Imprimer des timbres depuis leurs bureaux avec « Mon Timbre En Ligne Pro ».
- Envoyer une lettre (simple, suivie ou recommandée) en ligne.
- Simplifier la souscription à nos services à valeur ajoutée comme la Collecte Primo, en créant des parcours de souscription en ligne.

Pour les particuliers

Il s'agit d'élargir l'offre disponible en ligne par exemple :

- pour imprimer des timbres de chez soi avec « Mon Timbre En Ligne » ;
- pour affranchir un Colissimo de chez soi ;
- pour envoyer une lettre (simple, suivie ou recommandée) de chez soi.

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).

Média Publicité

Le marché « Média Publicité » recouvre notamment :

- le courrier publicitaire adressé (658 millions d'euros), opéré par La Poste ;

(1) Concept informatique au cœur de la transformation numérique (d'où sa déclinaison par le néologisme « APIisation ») des entreprises et des administrations, l'API – ou application programming interface, c'est-à-dire interface de programmation d'application(s) – permet de développer une ou des applications offrant aux utilisateurs un accès en ligne aux services de l'entreprise ou de l'administration. En l'espèce, les API Courrier proposent des fonctionnalités d'affranchissement ou d'envoi de Lettre recommandée, par exemple.

(2) « Phygital » est la contraction de physique et de digital. Ce terme désigne donc des offres qui combinent physique et digital.

- la publicité non adressée (263 millions d'euros), opérée par Mediapost, premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires en France, également présent à l'étranger (Espagne, Portugal, Roumanie, Bulgarie) ;
- un pôle marketing digital (64 millions d'euros) opéré par plusieurs acteurs de la BU Média : le segment de la communication de proximité est pris en charge par Mediapost, la promotion (envoi et gestion des coupons gaming) par Sogec, et le marketing relationnel digital (connaissance client, solutions logicielles, conseil en activation de canaux...) par Isoskèle.

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 média courrier entre en résonance avec de fortes attentes sociétales, mises en exergue par les confinements :

- c'est un média « responsable » car La Poste neutralise depuis 2012 ses émissions de carbone que génèrent le transport et la distribution du courrier. Le papier consommé en Europe est une ressource renouvelable, produite à partir de bois provenant de forêts gérées durablement. Pour améliorer sans cesse l'empreinte environnementale de La Poste et de ses clients annonceurs, la BU Média s'est dotée en 2020 de la première analyse du cycle de vie (ACV)⁽¹⁾ de supports de communication papier et numériques, menée par un cabinet de conseil environnemental. Cette étude a comparé l'empreinte environnementale des supports courants de la relation client dans leur version papier et leur équivalent numérique : mailing, flyer, facture, etc. Sa finalité est d'aider les annonceurs à réduire l'impact écologique de leurs campagnes en leur prouvant que le courrier publicitaire est avantageux sur ce critère devenu une préoccupation centrale des consommateurs et des marques ;
- c'est un média non intrusif. Conformément au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), il est assujéti à la règle du droit d'opposition, dit « opt-out », alors que la publicité électronique doit obtenir le consentement préalable du destinataire selon la règle de « l'opt-in » ;
- c'est le média du domicile. Le confinement a accentué la tendance du « home nesting » à laquelle le courrier publicitaire répond parfaitement. C'est le média idoine (via les catalogues, les échantillons...) pour faire le lien entre les annonceurs et leurs clients, à domicile. 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.

Dynamique du marché : 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 également un média apprécié par les jeunes de la génération connectée : 35 % des 15-34 ans ont lu au moins un courrier chaque semaine en 2019⁽²⁾.

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.

La décroissance naturelle (hors Covid) du courrier publicitaire est essentiellement portée par les acteurs historiques dont le modèle économique est en rupture (VAD historique). Le secteur subit également les effets des arbitrages média réalisés par les grandes entreprises dans un contexte de réduction budgétaire.

Toutefois, des signes positifs sont perceptibles : un nouveau secteur prometteur s'ouvre avec la grande consommation (peu utilisatrice à ce jour) qui souhaite reprendre le contrôle de sa communication à destination de ses clients. Le pôle média publicitaire profite également d'un développement très positif sur le marché de la data (adresse postale, enrichissement de fichiers...), élément primordial lors d'un envoi de courriers.

Enfin, des synergies ont été développées entre les entités du pôle d'activité Média publicitaire pour apporter une réponse globale et omnicanale aux clients : hybridation des offres (print/digital), fluidification du parcours client, offre proposée sur l'ensemble de la chaîne de valeur (création/data/impression/distribution...).

Presse

Comme mentionné plus haut, la distribution de la presse à des tarifs abordables constitue l'une des missions de service public confiée à La Poste.

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).

Le postage est, après la vente au numéro, le deuxième mode de diffusion de la presse. Environ 7 000 titres ont eu recours aux services de La Poste en 2020 qui a acheminé et livré plus de 800 millions d'exemplaires soit 30 % de la diffusion nationale, pour un chiffre d'affaires de 325 millions d'euros (hors la contribution versée par l'État d'un montant de 96 millions d'euros).

La Poste accompagne ses clients dans la diffusion de leurs publications et améliore la valeur du postage de presse par de nouvelles offres, notamment avec un service client repensé pour les abonnés et les éditeurs de presse.

1.3.1.3 Transformation

1.3.1.3.1 Qualité et expérience client

La satisfaction client au service de la conquête

La qualité/satisfaction client est un levier essentiel pour que la branche Services-Courrier-Colis soit perçue comme un prestataire de services d'excellence. Pour l'établissement distributeur, responsable de la relation client de proximité et garant d'une expérience client réussie, la mission quotidienne est de garantir l'application des standards. Cela se traduit pour les opérateurs et pour les facteurs par la réussite du premier coup grâce au bon geste. Trois points fondamentaux doivent faire l'objet d'une

(1) L'ACV consiste à évaluer les impacts environnementaux potentiels d'un système, d'un procédé, d'un service ou d'un produit.

(2) Source : étude Balmétrie 2018.

attention particulière : la garantie du nominal, la sécurisation des projets et l'amélioration continue par la résolution de problème.

Schéma directeur industriel, logistique et informatique

La branche Services-Courrier-Colis doit faire face à un bouleversement sociétal dicté par un choc technologique entraînant une digitalisation poussée qui touche directement les activités de la branche puisqu'elle engendre une baisse structurelle des volumes de plis : 18 milliards de lettres en 2008, 7,5 milliards en 2020. Parallèlement, les volumes de colis explosent en même temps que l'expansion de l'e-commerce : en 2015, 275 millions de Colissimo ont été livrés, 471 millions en 2020.

Marchés et habitudes de consommation évoluent, le schéma industriel et logistique (SDIL) de la branche doit s'adapter afin de rester connecté aux tendances et conserver une position de leader. Ayant atteint ses limites capacitaires, La Poste se devait d'améliorer rapidement sa performance d'opérateur généraliste multisegment. Une dynamique que la branche Services-Courrier-Colis a impulsée pour se moderniser et se transformer par un programme d'investissement engageant 450 millions d'euros au service du maintien de la compétitivité de la branche.

Le SDIL a pour mission de soutenir l'activité Courrier tout en ajustant sa capacité industrielle à la baisse structurelle dont elle fait l'objet. Cette optimisation réside dans une mutualisation des capacités industrielles entre courrier, colis, et Chronopost. Des infrastructures de convergence sont alors créées, c'est le cas par exemple des plates-formes de préparation et de distribution du courrier multflux (PPDC MF). Mais en matière d'agencement du réseau, d'autres efforts sont fournis par le SDIL notamment avec la création d'îlots. Ceux-ci constituent des points de départ des facteurs au plus près du premier point de distribution de la tournée.

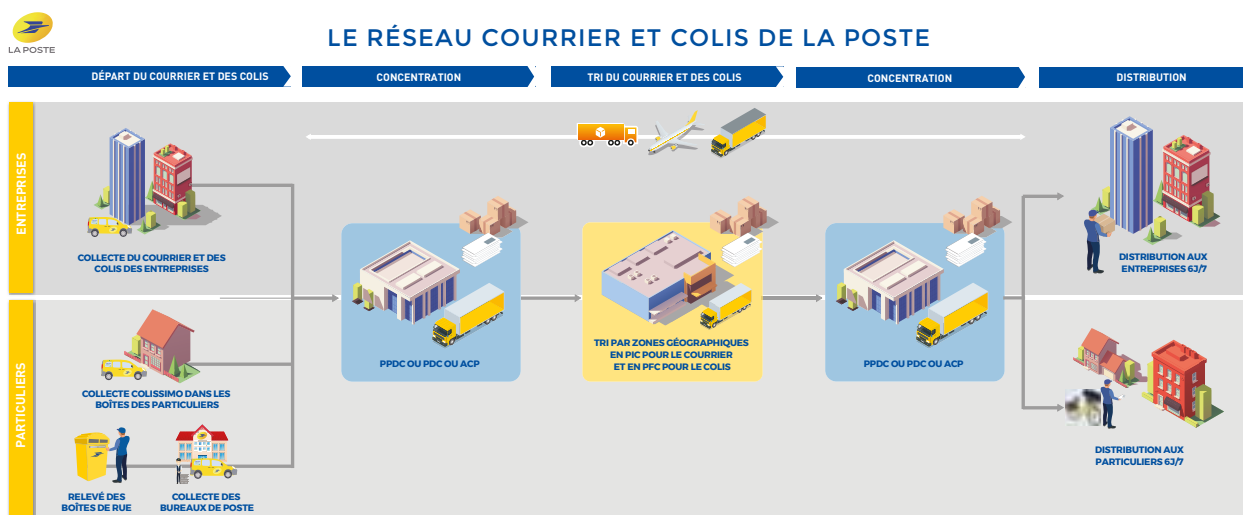
Cette évolution en termes d'infrastructures va de pair avec une progression dans le domaine du transport. Dans un souci de réduction des liaisons routières et de garantie de la livraison en J+1, un nouveau mode de transport est employé : il s'agit de l'utilisation de caisses mobiles, des conteneurs amovibles que l'on peut disposer sur les camions, ainsi que de l'emploi concomitant du « vrac », une technique permettant d'augmenter significativement le nombre de colis transportés.

Pour assurer une bonne réalisation de ses projets, le SDIL comporte une transformation digitale détenant une part importante d'innovation. D'abord, la branche Services-Courrier-Colis s'est dotée d'un SI dit réactif capable de mieux trier les colis, d'une technologie de marquage industriel et de flashage automatique, de traçabilité des produits et autres avancées décisives.

Toutes ces décisions orientées vers la modernisation et la progression conduisent à l'avènement d'une perspective « dans le monde des services ». Ce projet, à l'horizon 2025, veut amplifier la part des services dans l'activité de la branche. Pour ce faire, des modules pour « simplifier la vie » des clients sont mis sur pied, comme cela a été le cas pour le lancement du service « Veiller sur mes Parents » ou encore Proxi courses sans oublier Ardoiz, la tablette conçue pour les seniors.

Toutefois, ces nouvelles perspectives ne seraient envisageables sans les factrices et les facteurs qui portent les projets au quotidien. Ces derniers voient par ailleurs leur métier évoluer, à l'image de la branche qui tend vers le tertiaire et la proximité avec ses clients. Les factrices et les facteurs se forment ainsi aux nouvelles fonctionnalités proposées, découvrent de nouvelles perspectives d'évolution et voient la pénibilité associée à leur métier diminuer à mesure que le SDIL progresse.

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
128 739 boîtes aux lettres de rue 110 000 clients « collecte et remise » - Plus de 2 750 facteurs collecteurs	261 poids lourds 8 284 liaisons routières 5 avions et deux extensions en Corse desservant 4 escales et Roissy hub 29 890 voitures thermiques de livraison 103 deux-roues motorisés thermiques 6 792 voitures électriques 1 277 Quadeo électriques 18 748 vélos à assistance électrique 7 378 Staby électriques	1 910 plates-formes de distribution du courrier (PDC) 219 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) 26 plates-formes industrielles courrier (PIC) 19 plates-formes (PFC) et hub colis - Le Hub international à Roissy 2 city hubs de stockage et logistique de proximité	64 029 facteurs* 1 677 livreurs colis* 45 610 tournées journalières hors tournées dédiées colis 41,7 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept 13 070 points relais Pickup en France - Plus de 640 millions de kilomètres parcourus chaque année par les facteurs 48 agences Colis (ACP) - en moyenne 1,6 million de colis distribués par jour (et jusqu'à 4 millions en période de fin d'année)

* Personnes physiques.

L'activité est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés nets dont le poids est très faible au regard du chiffre d'affaires de la branche. En 2020 la forte diminution des volumes courrier qui a nécessité la réalisation d'un test de perte de valeur des actifs immobilisés qui a conduit à déprécier la totalité des actifs incorporels et corporels nécessaires à l'activité Courrier (cf. section 5.1.4 « Résultats opérationnels par secteur d'activité »).

En dépit d'un taux élevé d'automatisation (plus de 94,7 % 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 ⁽¹⁾.

La structure du Réseau est en partie liée aux deux missions de service public portées par la branche, 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 nécessite 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 ⁽³¹⁾.

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. Elle se dote d'un outil industriel capable

d'accompagner la croissance de l'e-commerce et d'améliorer la qualité de service :

- passage de 45 plates-formes industrielles courrier (PIC) fin 2010 à 26 fin 2020. Montée en puissance des plates-formes Colissimo (PFC) qui sont au nombre de 19, dont une ouverte en 2020 ;
- création de 52 plates-formes de préparation et de distribution (PPDC) multiflux courrier et colis, petits paquets imports, presse, imprimé publicitaire, Chronopost à la fin 2020, et quatre agences Colis automatisées (colis triés à la tournée) ;
- 45 610 tournées de distribution du courrier assurées sans travail complémentaire de tri rattachées aux 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 courant 2017 à Bordeaux ;
- utilisation des surfaces des établissements pour créer des city-hub permettant de faire du microstockage de proximité et de la préparation de commandes pour les fournisseurs des réseaux de distribution diffus avec deux sites précurseurs à Paris ;
- 489 espaces de microdépôt courrier, dont 58 créés en 2020. Ces espaces, dénommés « îlots », sont situés au plus près des tournées des facteurs, de façon à réduire le parcours entre la plate-forme qui les alimente et le point de départ de leur tournée.

La Poste investit dans ses systèmes d'information (suivi des envois, appareils connectés). Elle applique la technologie de l'intelligence artificielle pour améliorer la lecture automatique d'adresses, la performance des systèmes de reconnaissance automatique de caractères en vue de réduire le taux des plis non distribuables. Les facteurs sont désormais dotés d'un smartphone connecté

(1) Personnes physiques (hors filiales).

(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 service au titre de l'offre de service universel pour 2018, 2019 et 2020. Pour l'année 2020, le taux de distribution pour la Lettre prioritaire en J+1 est fixé à > 85 % et pour la Lettre verte J+2 à 95 %.

(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 a subi une baisse des volumes de courrier de 50 % sur la période 2008-2020, passant ainsi de 18 milliards à 7 milliards de plis.

(102 000 appareils en 2020) qui facilite la réalisation et le pilotage de leur tournée, le suivi des objets et l'information du client. Cet appareil sert également le développement de nouveaux services grâce à ses fonctionnalités étendues (prise de photo, collecte de données, etc.). La Poste dispose aujourd'hui de la première flotte d'appareils mobiles en Europe.

Le système d'excellence industrielle et économique

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

1. 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 préparation et de distribution du courrier (PPDC) en plates-formes de distribution multiflux : traitement du courrier, petites marchandises, presse, Chronopost (produit progressivement distribué par le facteur) et colis, sur un même site, et
 - par l'adaptation du réseau industriel aux volumes de courrier à traiter ;
2. l'adaptation du réseau des sites préparant les tournées des facteurs (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 plates-formes industrielles courrier (PIC),
 - que les facteurs reçoivent des sacs « prêts à distribuer », sans travail complémentaire de tri,
 - que les facteurs soient le plus proches possible du point de départ de leur tournée de distribution, et pour cela positionnés dans de nouveaux espaces de proximité dénommés « îlots »,
 - que la distribution des envois soit pilotée dans les PIC pour que chaque pli puisse être distribué à la date promise (en J+1, J+2, J+4 ou J+7) ;
3. 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, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la lecture d'adresses et le tri, le flashage, le système d'information des nouveaux services, l'évolution de Facteo, l'assistant personnel des facteurs. Supervision en temps réel, *Mobile first* ⁽¹⁾ et intégration de l'intelligence artificielle sont les maîtres mots des investissements dans les systèmes d'information réalisés en synergie avec la branche Numérique du Groupe.

1.3.1.3.2 L'excellence

Composante majeure de son ambition stratégique, la branche Services-Courrier-Colis a installé le Système d'Excellence à tous les niveaux. Ce système de management intègre l'application des référentiels et des politiques managériales du Groupe La Poste. Vecteur de conquête, d'engagement et de performance pour favoriser et accélérer l'exécution de la stratégie « Vers le monde des services », cette pratique de management fondée sur l'amélioration continue par un ensemble de pratiques communes, est une recherche permanente de performance équilibrée entre l'attention portée à nos clients, aux postières et aux postiers, ainsi qu'à la valeur créée pour l'entreprise.

Transverse aux métiers, opérationnels comme fonctionnels, le Système d'Excellence vise à développer la satisfaction de nos clients et l'engagement des équipes au service de la performance. Il couvre donc l'ensemble des organisations de la branche pour mettre toute la structure au service des équipes opérationnelles, en donnant la priorité au terrain. Il repose, pour ce faire, sur cinq principes fondamentaux que nous améliorons chaque année :

- installer une organisation au service de nos clients, de leurs attentes et besoins ;
- optimiser les processus et le fonctionnement pour gagner en agilité et en efficacité ;
- développer les personnes pour avoir les bonnes compétences à chaque poste ;
- résoudre chaque problème, de manière réactive, pour s'améliorer en permanence ;
- impliquer les équipes dans les choix d'amélioration, afin que chacun soit acteur du changement pour gagner en efficacité.

Le Système d'Excellence concerne donc toutes les parties prenantes, individuellement et collectivement : managers, experts et agents, au service de la performance. À cette fin, trois grandes priorités stratégiques ont été définies dans l'installation de la démarche d'Excellence, qui guident toutes les actions :

1. le développement des compétences par la définition de parcours de formation pour chaque fonction occupée pour octroyer les bonnes compétences à chaque poste ;
2. le pilotage de la performance et la dynamique d'amélioration continue ;
3. le développement de l'autonomie des équipes, qui repose sur la confiance, l'implication et la responsabilisation collective pour tirer la performance au bénéfice des clients et des postiers.

En effet, pour relever les défis qui attendent la branche Services-Courrier-Colis dans les années à venir, développer la satisfaction des clients dans un univers toujours plus concurrentiel et exigeant, nous devons franchir un nouveau palier vers des organisations plus autonomes, agiles et performantes. Cela signifie poursuivre le travail engagé pour mettre toute l'organisation de la branche au service des équipes opérationnelles, en donnant la priorité au terrain.

Dans le monde des services, l'engagement vis-à-vis des clients ne peut plus se concevoir strictement centré sur le client « payeur » (l'expéditeur) mais doit prendre aussi en compte le client « destinataire », bénéficiaire des services proposés même s'il ne les a pas lui-même payés. En soutien à sa stratégie, la branche Services-Courrier-Colis a créé la BU Grand Public en 2018, une BU exclusivement dédiée aux clients particuliers et professionnels qu'ils soient aussi bien les payeurs que les bénéficiaires de ses services. De la même manière, l'engagement vis-à-vis des clients ne peut plus être mesuré, comme par le passé, sur la base d'un objectif de qualité voulue par le producteur (soit une mesure objective des délais d'acheminement du courrier et des colis). Il doit prendre en compte la qualité perçue par le client, c'est-à-dire le niveau de satisfaction qu'il lui attribue. Cela implique d'autres méthodes de mesures de la qualité des prestations. La branche Services-Courrier-Colis a choisi le NPS ⁽²⁾ (Net Promoter Score) qui mesure la qualité des principaux services rendus par la branche (courrier, colis et nouveaux services). Outre son volet managérial favorisant l'autonomie opérationnelle, cette approche « servicielle » de l'Excellence repose sur la diffusion d'une nouvelle culture de la qualité qui tient compte des besoins des clients, soutenue depuis

(1) 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.

(2) 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.

2017 par un programme spécifique, « Le Contrat d'Expérience clients », piloté par la BU Grand Public. Celle-ci a mis en place des mesures de satisfaction complémentaires au NPS, visant à évaluer la perception plus globale de l'expérience proposée par La Poste.

1.3.1.3.3 Engagement

Mener un dialogue social permanent à tous les niveaux, développer une politique de santé et de sécurité au travail pour réduire l'accidentologie et une politique qui renforce l'engagement de tous, adapter le modèle d'emploi aux besoins de la branche Services-Courrier-Colis pour la doter des compétences nécessaires à sa transformation, sont au cœur de l'ambition poursuivie depuis 2015 puis dans son prolongement à l'horizon 2025 « Dans le monde des services et catalyseur de l'e-commerce ». Des postiers engagés, fiers, confiants dans leur avenir et dans des organisations autonomes sont la meilleure garantie dont la branche puisse s'entourer pour assurer son développement. Trois leviers doivent lui permettre d'accélérer la mutation de son corps social :

- faire des postiers les acteurs de la transformation par le développement continu des compétences, en leur proposant des trajectoires d'évolution professionnelle pour répondre aux besoins et donner de la visibilité, et en développant les talents pour préparer l'avenir ;
- accompagner les postiers en équipes autonomes dans des organisations performantes, dans un modèle qui allie qualité de l'emploi et compétitivité pour s'adapter aux variations d'activité ;
- offrir aux postiers un environnement de travail de qualité pour réduire l'accidentologie et l'absentéisme.

1.3.1.4 Stratégie et perspectives

La Poste s'est forgée au cours de sa longue histoire une expertise incomparable dans la fourniture de services de proximité (services financiers, courrier, colis). Cette compétence s'appuie sur des moyens logistiques importants, conçus pour couvrir le territoire national et dimensionnés pour desservir le dernier kilomètre de livraison. Opérant historiquement dans un cadre d'intérêt général, La Poste a construit son image de marque sur un socle de valeurs de service public (neutralité, simplicité, accessibilité, respect de la confidentialité, confiance, transparence). Cette image et ces valeurs sont un atout essentiel pour rendre des services de proximité qui reposent sur la fiabilité et la confiance.

L'attrition des volumes de courrier physique constitue à la fois une contrainte et une opportunité de transformation. Depuis 2008, La Poste est engagée dans la « réinvention » de son modèle d'activité animée par un esprit de conquête. Elle 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. Elle fait ce chemin dans le respect de son identité et de ses valeurs.

L'année 2020 a été celle de l'exigence et de l'accélération. La crise sanitaire a confirmé la pertinence du plan stratégique 2015-2020 de la branche Services-Courrier-Colis « Vers le monde des services ». La conquête des services de proximité s'est accentuée notamment pour les services dédiés aux plus fragiles comme la visite de lien social, le portage de repas ou de médicaments. Tous les services à domicile alliant physique et digital évitant un déplacement, par exemple l'expédition en boîte aux lettres, ont aussi connu un véritable essor. Tout cela conforte son ambition d'ici à 2030 d'être « dans le monde des services et le dynamiseur de l'e-commerce en France ». C'est ainsi que la branche Services-

Courrier-Colis répondra aux besoins de la société et à ses grandes transformations.

La branche Services-Courrier-Colis change de modèle de façon rapide. S'agissant du courrier, si son poids va mécaniquement diminuer, il convient d'en augmenter la valeur en proposant une nouvelle gamme innovante, intégrant des services. La branche, néanmoins, reste fidèle à sa raison d'être, relier les uns aux autres. Dans les années à venir, elle continuera de répondre aux besoins de proximité de ses clients que ce soit en leur distribuant du courrier, en livrant leur colis ou en étant auprès d'eux pour leur proposer des services.

Dans sa stratégie de conquête et de transformation à moyen terme, la branche Services-Courrier-Colis formalise ses ambitions de changer de dimension sur les marchés en croissance autour de quatre grands axes :

- être le dynamiseur de l'e-commerce en France en continuant à se différencier par la rapidité et les services à la livraison, avec l'objectif de contribuer à faciliter la vie de nos clients dans une recherche permanente de meilleure efficacité productive :
 - continuer à développer une offre colis en J+1,
 - disposer des capacités productives permettant d'absorber des variations importantes des flux,
 - développer les services au bénéfice des expéditeurs et des destinataires,
 - disposer d'une chaîne logistique performante qui s'adapte aux évolutions du marché ;
- à l'international, notre ambition est de développer les services proposés aux grands acteurs de l'e-commerce mondial et d'accompagner nos clients dans le développement de leurs activités en Europe et dans le monde :
 - développer nos offres de services au départ de 30 pays,
 - développer les services destinés aux grandes marques pour leurs ventes internationales,
 - développer les services destinés aux e-marchands qui souhaitent internationaliser leurs ventes ;
- en Silver économie, devenir le leader des services de santé à domicile, être le référent des parcours de santé et contribuer au soutien des politiques publiques en matière de santé :
 - accélérer la croissance organique d'Asten et parfaire la couverture du territoire,
 - poursuivre la consolidation de nos positions sur le marché français par une politique d'acquisition,
 - développer nos activités en Europe (trois pays) en identifiant des acteurs cibles à acquérir qui constitueront des plates-formes de consolidation de nos activités,
 - développer de nouveaux services de prises en charge à domicile de pathologies à enjeux (oncologie, diabète, nutrition) ;
- services de proximité en territoires, être le dynamiseur des échanges locaux par ses actifs logistiques de proximité, être un intégrateur de services grâce à la donnée territoriale et le référent de la logistique d'examen en territoires :
 - accroître nos offres de services de logistique de proximité pour ou vers les commerçants locaux,
 - être l'intégrateur logistique de référence pour les grandes opérations publiques (e-éducation, masques de protection, équipements de protection individuelle...), devenir l'opérateur du premier et du dernier kilomètre des sites tertiaires (portage de repas...).

Ces objectifs de conquête s'accompagnent de l'engagement tenu auprès de chaque postier de mettre en œuvre les moyens de leur simplifier la vie dans l'accomplissement quotidien de leur travail.

L'équipement massif des facteurs en smartphones professionnels (assistant personnel Facteo), conçu pour les assister dans

la réalisation de leur tournée de distribution du courrier et l'administration de nouveaux services, témoigne de cet engagement. De même, La Poste a 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. Et en suivant dans cette logique, le réseau logistique a été revu de bout en bout pour industrialiser et mécaniser les tâches à faible valeur ajoutée réalisées par le facteur, pour qu'il se consacre davantage à la relation client et à la prestation de nouveaux services.

1.3.1.4.1 Décarbonation de la livraison urbaine

Le Groupe La Poste, qui a été une des premières entreprises au monde à introduire en grand nombre dans sa flotte d'entreprise des véhicules électriques, continue son engagement en faveur des transports respectueux de l'environnement. Il accroît son effort et dispose aujourd'hui de véhicules électriques à 2, 3 ou 4 roues, ce qui lui permet d'adapter ses moyens aux contraintes de distribution et d'import et de satisfaire également aux obligations imposées par les municipalités qui cherchent à limiter les émissions de polluants et de CO₂ en ville. C'est grâce à cette politique responsable et pionnière que La Poste peut accéder aux centres-villes, là où précisément les conditions de circulation sont les plus réglementées.

Face à l'urgence climatique, la poursuite d'une trajectoire ambitieuse de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) est devenue incontournable. Aussi la branche Services-Courrier-Colis s'engage-t-elle à atteindre zéro émission nette de CO₂ en 2030, en intégrant le minimum de compensation carbone et en poursuivant une trajectoire de réduction de ses émissions de CO₂ validée pour sa compatibilité avec l'Accord de Paris par les organismes internationaux experts du climat. Pour atteindre cet objectif, elle priorise :

- le déploiement des véhicules électriques et l'optimisation des tournées ;
- l'optimisation logistique et des chargements (caisses mobiles, vrac rangé) et le développement du recours au gaz naturel pour véhicules (GNV) voire au BioGNV ;
- l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments et le recours aux énergies renouvelables ;
- le développement des emballages éco-conçus et réutilisables.

En parallèle, La Poste intègre systématiquement l'analyse des impacts RSE (sous l'angle des risques et des opportunités) de ses offres et de ses projets. Elle accompagne ses clients entreprises dans l'optimisation de leur empreinte environnementale via le partage de données RSE et le développement de solutions d'aide à la décision. Elle agit en employeur responsable en déployant d'ambitieux plans d'actions en faveur du développement professionnel et de l'employabilité de ses collaborateurs, de la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle. Elle dispose ainsi d'une avance significative sur le marché au service des parties prenantes du territoire. Cette longueur d'avance constitue un double levier de conquête pour :

- apporter un élément de différenciation pour soutenir l'ensemble de ses offres : courrier, colis, média, nouveaux services de proximité ;
- se diversifier en se positionnant sur les marchés d'accompagnement à la transition énergétique et écologique : économie circulaire (recyclage, réutilisation...), rénovation énergétique et mobilités douces.

1.3.1.4.2 La conquête « dans le monde des services »

C'est sur cette dynamique de création et de développement de services de proximité, que la branche Services-Courrier-Colis fonde sa transformation et se réinvente. Une ambition de conquête construite en synergie avec les autres branches du Groupe, en particulier avec la branche Réseau La Poste, la branche Numérique et GeoPost. Cette transformation s'appuie sur des atouts historiques : une présence locale quotidienne, la confiance et la volonté de simplifier la vie des Français.

La conquête se veut ambitieuse puisqu'il s'agit de déplacer 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, 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, davantage de croissance externe, par des modèles tarifaires novateurs et une relation contractuelle durable, notamment avec les particuliers.

Elle s'organise autour de quatre lignes de force :

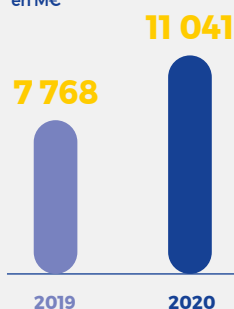
- stimuler les moteurs de croissance en France et à l'international :
 - en faisant de Colissimo le dynamiseur de l'e-commerce connecté et la plate-forme de référence des services de livraison à la demande pour les particuliers,
 - en faisant d'Asendia France le leader des petites marchandises à l'export et à l'import en France et en positionnant Asendia sur le commerce transfrontière des marchandises et des services connectés avec l'Asie,
 - en développant de 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,
 - en soutenant l'usage du courrier par des services additionnels,
 - en traitant le courrier devenu plus rare avec une exigence accrue,
 - en développant pour les éditeurs les meilleures solutions de postage et de services associés ;
- conquérir le marché des services de proximité en accompagnant les entreprises, administrations, collectivités et ménages dans les trois transitions majeures de notre société :
 - la transition démographique et sanitaire, en devenant un opérateur important de la Silver économie,
 - la transition écologique, en réduisant son empreinte environnementale et en proposant à ses clients des solutions pour qu'eux-mêmes participent à ce mouvement. Notamment en développant des solutions :
 - pour l'économie circulaire,
 - pour la rénovation énergétique,
 - pour le développement de la mobilité douce ;
- participer à la transition territoriale en proposant des solutions logistiques, de services et de transports susceptibles de renforcer l'économie et l'attractivité des territoires, le commerce de proximité pour l'efficacité territoriale (collecte, traitement et restitution de données/informations géographiques et délivrance de messages géociblés) tels que le Code de la route, les autres examens administrés de transport, mais aussi la maîtrise des langues et du digital. Cette ligne de force permet notamment de s'atteler à la « ville du quart d'heure » (une vie agréable au plus proche de chez soi) et à l'économie de la rue et du trottoir (réinterroger la place de La Poste comme utilisateur d'espace et facilitateur logistique et de services, dans cet espace, considéré comme un bien commun, devenu ressource rare).

1.3.2 GEOPOST/DPDGROUP

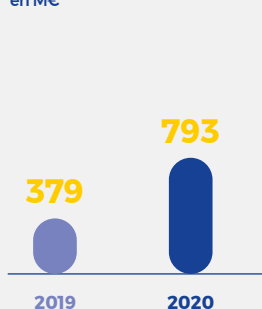
1

CHIFFRES CLÉS 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION* en M€



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

NOMBRE DE COLIS

1 868 M (+40,2%)

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'INTERNATIONAL

83 %

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN BTOC

49 %

NOMBRE DE COLLABORATEURS

48 151

NOMBRE DE COLLABORATEURS À L'INTERNATIONAL

40 792

FAITS MARQUANTS 2020

- DPDgroup a atteint d'excellents résultats économiques en 2020 et a accéléré ses investissements dans l'outil industriel pour accompagner la croissance des volumes.
- DPDgroup a poursuivi sa stratégie d'acquisitions et de partenariats pour renforcer son réseau international :
 - prise de contrôle de l'opérateur BRT en Italie en janvier 2020 (participation minoritaire depuis janvier 2017),
 - prise de contrôle de Fermopoint, réseau de 3 400 relais en Italie en octobre 2020,
 - montée au capital de Jadlog (98 %), acteur de référence sur le marché de la livraison de colis au Brésil, en septembre 2020,
 - acquisition de Geis Parcel en République tchèque et en Slovaquie, qui compte parmi les opérateurs colis locaux de premier plan,
 - renforcement du partenariat avec PostNord Group, premier prestataire de solutions de communication et logistique depuis, vers et au sein de la Scandinavie avec la signature en avril 2020 d'un nouvel accord de coopération pour les cinq prochaines années.
- Le 25 juin 2020, Boris Winkelmann a été nommé Président-Directeur Général par le Conseil d'administration de GeoPost. Il succède à l'ancien Président Paul-Marie Chavanne, qui a fait valoir ses droits à la retraite.
- En octobre 2020, DPDgroup a annoncé l'investissement de 200 millions d'euros d'ici 2025 dans le cadre d'une stratégie ambitieuse de réduction de son empreinte carbone dans 225 villes européennes, avec notamment le déploiement de 7 700 véhicules de livraison alternatifs (zéro ou faibles émissions).
- Tout au long de l'année 2020, les équipes DPDgroup et les filiales ont préparé les nouvelles organisations nécessaires à l'entrée en vigueur du Brexit au 1^{er} janvier 2021.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

Le secteur de la livraison s'est révélé essentiel lors de la pandémie de Covid-19, et DPDgroup a su s'adapter rapidement et répondre aux exigences de la crise sanitaire :

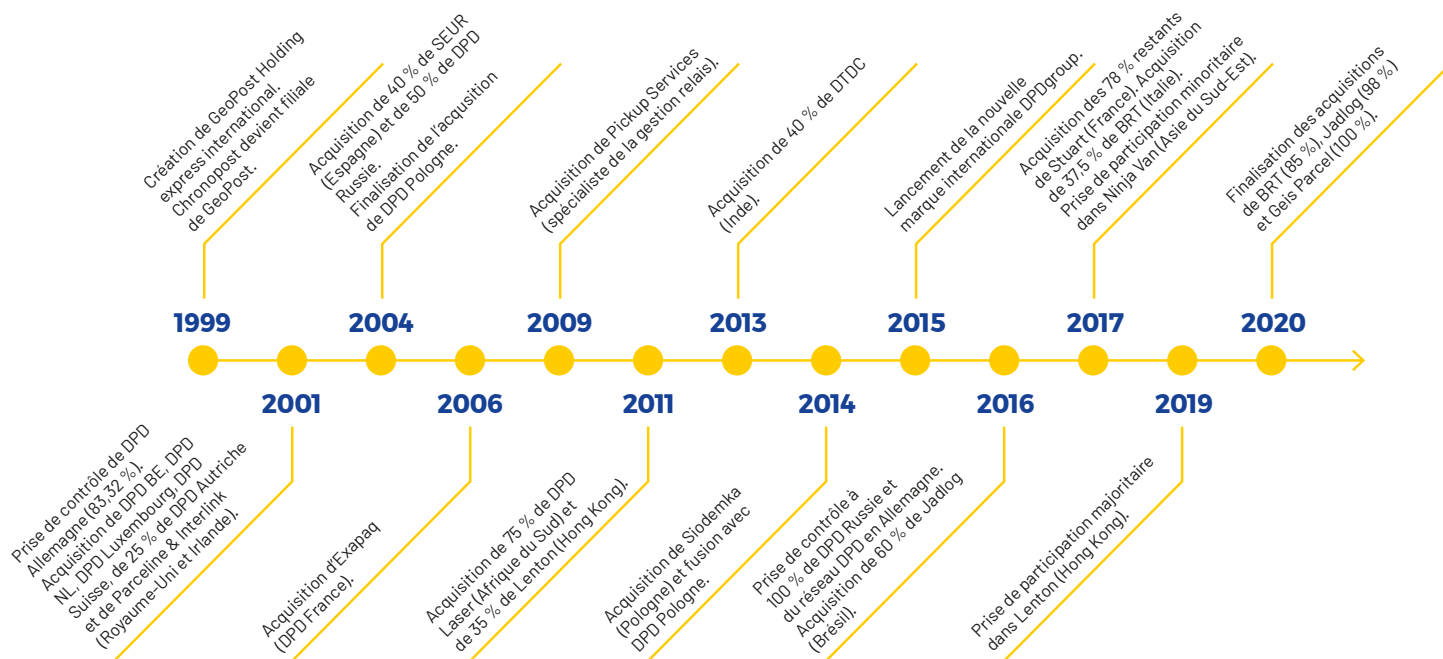
- fourniture en équipement de protection individuelle (plus de 100 millions de masques et 130 000 litres de gel hydroalcoolique) par pont aérien depuis sa filiale Lenton Group en Chine ;
- mise en place d'un processus de livraison sans contact ;
- maintien de l'activité de 60 % des points Pickup (relais commerçants et consignes) dans le monde lors du premier confinement, et de 95 % en décembre 2020 lors des mesures de deuxième confinement en Europe ;

- mise en place et relais de nombreuses initiatives de soutien et de charité aux professionnels de santé et commerces de proximité.

Ces efforts inédits pour gérer les effets de la crise sanitaire se sont accompagnés d'une croissance exceptionnelle des volumes (+ 30 % en moyenne), notamment des volumes toC issus du e-commerce. Globalement, la crise de Covid-19 a accéléré d'environ 3 à 5 ans l'ensemble des tendances de marché déjà identifiées. Pour faire face à cette accélération d'activité sans précédent, GeoPost/DPDgroup s'est mis en capacité de rapidement adapter son outil industriel avec l'ouverture de 50 nouveaux hubs et dépôts et la création de 20 000 emplois en Europe en 2020 (emplois directs et sous-traitants).

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.



1.3.2.1 Développements récents

Après être entré au capital de Lenton (basé à Hong Kong) en 2011, DPDgroup a annoncé en septembre 2019 un accord avec Lenton permettant à DPDgroup de prendre une participation majoritaire dans l'entreprise.

La participation de GeoPost dans le réseau SEUR atteint plus de 95 % fin 2020 (vs 94 % en 2019).

L'année 2020 a été marquée par la finalisation de plusieurs acquisitions majeures : prise de contrôle de BRT (85 %) en Italie, Jadlog (98 %) au Brésil et Geis Parcel (100 %) en République tchèque et en Slovaquie.

GeoPost a été créé en 1999. En 21 ans, cette holding a su devenir un acteur clé sur le marché européen en devenant le premier réseau⁽¹⁾ de livraison de colis en Europe grâce à des positions fortes dans la plupart des pays, y compris en Russie⁽²⁾ :

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

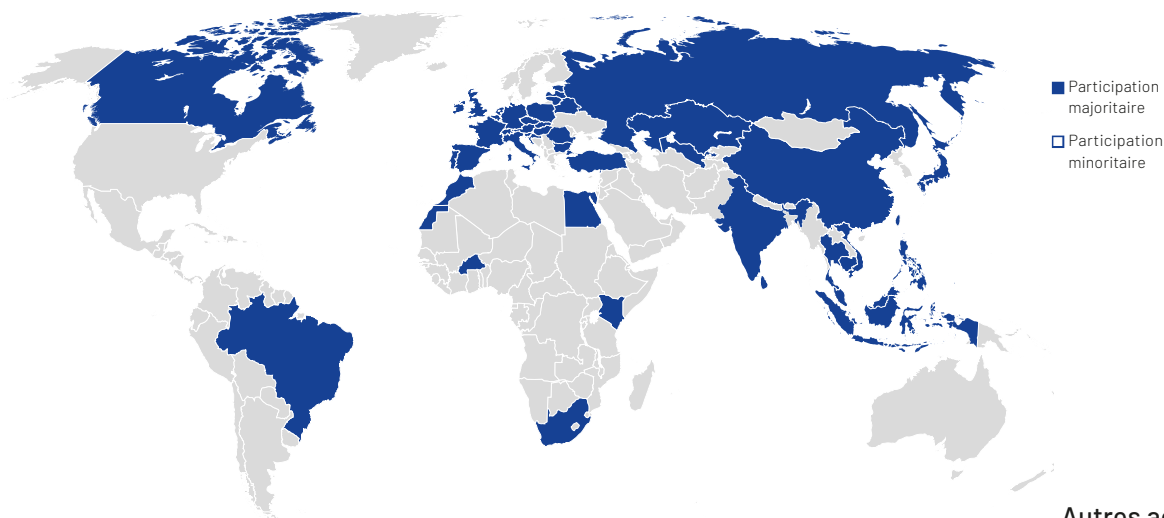
Après une phase de consolidation en Europe, le Groupe poursuit une politique d'extension continue désormais sur les autres continents : DPDgroup a développé ses positions sur le marché du colis-express au Kazakhstan, en Biélorussie et en Chine sous la marque DPD, en Afrique du Sud, sous la marque DPD Laser, et au Maroc, au Burkina Faso et à l'île Maurice sous la marque Chronopost.

(1) Devant les deux entités DP DHL prises séparément.

(2) Source : étude annuelle interne.

(3) 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.

Les implantations de GeoPost dans le monde



Présence par marque et pays



■ Allemagne, Belgique, Biélorussie, Croatie, Estonie, France, Hongrie, Irlande, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Ouzbékistan, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suisse
□ Autriche, Roumanie



■ Royaume-Uni
■ chronopost
■ France, Île Maurice
□ Burkina Faso, Maroc
■ SEUR
■ Espagne



■ Italie
■ dpd LASER
■ Afrique du Sud
■ speedy
□ Bulgarie
■ jadlog
■ Brésil



□ Inde
■ ninja van
□ Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam



■ Russie
■ yurtykargo
□ Turquie
■ bosta
□ Égypte

Autres activités internationales



Basé à Hong Kong (Chine), opérations internationales (ex. Australie, États-Unis)



Basé à Hong Kong (Chine), filiales en France et au Royaume-Uni
■ Afrique du Sud, Cambodge, Canada, Émirats arabes unis, Hong Kong, Inde, Indonésie, Japon, Kenya, Philippines, République de Chine, Singapour, Sri Lanka, Taïwan, Thaïlande

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

DPDgroup livre chaque jour 5,9 millions de colis dans le monde ⁽¹⁾.

1.3.2.2.1 La segmentation du marché

Le marché CEP se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- le délai de livraison, qui subdivise le marché généralement en deux segments :
 - le colis standard ou rapide, dont le délai de livraison n'est pas garanti et s'échelonne de 24 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) ;
- 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 est spécialisé dans la livraison domestique et intra-européenne et se développe sur le marché de l'intercontinental ;

(1) Sur la base de cinq jours de livraison par semaine.

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

1.3.2.2.2 Les acteurs du marché

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

- des acteurs mondiaux, des transporteurs qui intègrent la globalité de la chaîne de livraison du colis ;
- de grands acteurs régionaux, dont GeoPost, capables de servir de façon unifiée un large nombre de pays. 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 acteurs mondiaux 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 un des premiers opérateurs du marché CEP ⁽²⁾ avec une part de marché estimée à 12,5 % en revenu en 2019 (en diminution de 0,1 point par rapport à 2018) ⁽²⁾. DPDgroup est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier ⁽²⁾.

1.3.2.3 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.

1.3.2.3.1 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, Croatie, Pologne, Hongrie, Estonie, Lettonie, Lituanie et Portugal ; sous la marque Chronopost en France ; sous la marque SEUR en Espagne ; et sous la marque BRT en Italie ;
- via des partenariats capitalistiques et industriels : sur le marché autrichien grâce à une participation de 26 % dans DPD Austria, sur les marchés bulgare et roumain grâce à une participation de 25 % dans Speedy ;
- via des partenariats commerciaux avec des partenaires de premier plan : PostNord dans les pays nordiques (Danemark, Suède, Norvège, Finlande et Islande) ; 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 54 % de son chiffre d'affaires. 83 % 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 87 % 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 une participation de 98 % dans Jadlog ; à l'île Maurice avec 69 % détenus dans DPD Mauritius ; en Asie avec la montée au capital de Lenton à hauteur de 65 % en septembre 2019 ;
- 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 minoritaire dans Ninja Van (36,6 %) ; en Afrique francophone : au Maroc (34 %) et Burkina Faso (40 %) sous la marque Chronopost ; et en Égypte avec une prise de participation de 20 % dans Bosta ;
- 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 près de 100 %, 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 ⁽³⁾, des participations dans des opérateurs internationaux ⁽⁴⁾, des participations dans des sociétés assurant les prestations domestiques ⁽⁵⁾ et des accords de partenariats avec d'autres opérateurs régionaux dans le monde entier. Ce réseau aérien opéré au départ du hub de Chronopost de Roissy-Charles-de-Gaulle (France) permet d'assurer la livraison de colis vers 230 destinations mondiales.

(1) Source : étude annuelle interne.

(2) Courrier/Express/Parcel.

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

(4) Comme SoDEx (filiale détenue à 65 % par Air France SA et 35 % par GeoPost).

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

La question du Brexit

Le 24 décembre 2020, un nouvel accord de coopération entre l'Union européenne et le Royaume-Uni a été trouvé et son application est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2021.

Depuis cette date, le commerce et la circulation des biens entre l'Union européenne et le Royaume-Uni sont soumis à ce nouvel accord. Pour la plupart des marchandises, il n'y a pas de droits de douane à acquitter, dans la mesure où elles sont considérées comme suffisamment qualifiées en tant que produit originaire de l'Union européenne ou du Royaume-Uni. Cependant, cette nouvelle relation commerciale entre l'Union européenne et le Royaume-Uni signifie pour l'industrie du colis : des données détaillées nécessaires pour exporter des marchandises, des déclarations en douane requises pour chaque colis, des marchandises envoyées soumises à la TV A (et à des droits de douane le cas échéant), des contrôles douaniers potentiels sur certaines marchandises importées ou exportées.

Depuis 2019, DPDgroup s'est préparé à ces changements en adaptant son réseau, notamment en ajustant ses plans de transport et en développant ses capacités de dédouanement dans des points de consolidation import/export dédiés (*gateways*) au Royaume-Uni, en Irlande, en France, aux Pays-Bas, en Suisse (site implanté près de la frontière côté France) et en Espagne.

1.3.2.3.2 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 8,8 % en moyenne par an de 2013 à 2019, passant de 7,4 à 12,5 milliards de colis ⁽¹⁾. Alors que les volumes BtoB ont progressé de + 3,6 % en moyenne par an, les volumes BtoC se sont fortement développés avec une croissance de + 13,9 % ⁽¹⁾.

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 a suivi la tendance générale du marché avec un ralentissement des taux de croissance en 2019. La tendance devrait s'inverser en 2020, DPDgroup ayant pu bénéficier de la montée en flèche du e-commerce BtoC provoquée par les mesures sanitaires contre la propagation de la Covid-19.

En conséquence, la part du BtoC est désormais de 55 % de son activité en volume en 2020.

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

1.3.2.3.3 L'excellence opérationnelle dans un contexte d'augmentation significative des volumes

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*.

En 2020, pour répondre à l'explosion des volumes et renforcer ses capacités de production, DPDgroup a inauguré l'ouverture de 50 nouveaux hubs et dépôts en Europe, dont un nouveau hub à Ruda Śląska (DPD Pologne), un nouveau dépôt à Mannheim (DPD Allemagne), un nouveau hub près d'Amsterdam (DPD Pays-Bas), un nouveau hub à Budapest (DPD Hongrie), un nouveau hub au Coudray-Montceaux (DPD France), ou encore un nouveau hub à Hinckley (DPD UK).

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. DPDgroup a battu son record en volume journalier avec 13,9 millions de colis traités le 30 novembre 2020 dans le monde suite aux commandes du *Black Friday* (vendredi 27 novembre 2020), soit + 85 % par rapport aux volumes journaliers habituels. Sur le total de la période de pointe, du 23 novembre 2020 au 15 janvier 2021, GeoPost a traité 328 millions de colis en Europe, soit 35 % de plus que la même période de l'année précédente.

1.3.2.4 L'offre de service

Via ses marques commerciales, 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 à ses activités de transport tout en compensant les émissions restantes. En 2019, DPDgroup a compensé 100 % de ses émissions liées au transport et à la consommation d'énergie de ses bâtiments et réduit de 13,9 % ses émissions de CO₂ par colis (par rapport à 2013). Son ambition est de réduire ses émissions de CO₂ par colis de 30 % d'ici à 2025.

(1) Source : étude annuelle interne.

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 86 % des acheteurs réguliers⁽¹⁾ et constitue le cœur de métier de DPDgroup. Pour autant, les consommateurs tendent à envisager de plus en plus de lieux alternatifs de livraison : en relais, au travail, retrait en magasin ou encore dans une consigne.

DPDgroup propose dans ce contexte une offre de retours facilités grâce au service « *Return my parcel* ». Les clients peuvent déposer leur article au relais Pickup ou réserver un retrait à domicile quand ils le souhaitent. Un suivi de l'itinéraire du colis est également possible *via* ce service. Cette simplicité des retours apporte une tranquillité d'esprit et facilite l'expérience globale de l'acheteur en ligne.

La livraison en relais et consignes

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 acheteurs en Europe : 18 % des e-acheteurs réguliers européens utilisent les relais⁽²⁾, ce qui en fait le deuxième mode de livraison préféré. C'est particulièrement le cas en France (64 %), en République tchèque (40 %), en Slovaquie (33 %), en Hongrie (31 %) et en Belgique (29 %).

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.

Pour démultiplier les solutions de retrait des colis pour les clients particuliers (BtoC), DPDgroup a installé en France un réseau de 450 consignes automatiques Pickup en zones de fort flux. La plupart des consignes Pickup sont accessibles 24 h/24, 7 j/7. En complément des consignes installées en gares SNCF et en bureaux de poste, les consignes Pickup implantées en grande distribution rencontrent un succès croissant. Différents types de localisations sont en cours d'expérimentation.

DPDgroup dispose aujourd'hui d'un réseau de relais et consignes parmi les plus denses et les plus étendus du marché. Ce réseau se compose de plus de 58 000 points Pickup (relais et consignes) dans 28 pays dans le monde, dont 13 370 points Pickup en France, 6 807 en Allemagne, 6 670 en Russie, 2 664 en Pologne, 4 457 au Royaume-Uni, 1 805 en Espagne, mais aussi 7 700 dans les pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) grâce au

partenariat stratégique du groupe PostNord. Depuis octobre 2020, le réseau Pickup s'est étendu en Italie grâce à 3 400 relais (Fermopoint).

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

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

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.

- **Predict** : 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 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 20 pays⁽³⁾. 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 et en Irlande, il a ensuite été déployé en Allemagne en 2017, puis en Belgique et au Luxembourg en juin 2019, puis en Croatie, en Lituanie, au Portugal, en Slovaquie et en Suisse en 2020. myDPD sera progressivement déployé en Estonie, en Lettonie, aux Pays-Bas et en Slovaquie début 2021.. 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. Ce portail sera enrichi de services complémentaires pour faciliter toujours plus la vie des utilisateurs.

- **La gestion des retours simplifiée** pour les e-commerçants : le portail « *Return my parcel* » utilisé dans plusieurs pays permet aux consommateurs de commander un retour par dépôt en point Pickup, ou par enlèvement au domicile, auprès des e-commerçants qui autorisent les retours prépayés. Un suivi de l'itinéraire du colis est également possible *via* ce service. Cette simplicité des retours apporte une tranquillité d'esprit et facilite l'expérience globale de l'acheteur en ligne.

(1) Source : baromètre e-shopper 2019 de GeoPost, réalisé par GfK et GeoPost, dans 21 pays et auprès de 23 255 répondants.

(2) Source : étude annuelle interne.

(3) Predict est disponible dans les 20 pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Estonie, France (Chronopost et DPD France), Hongrie, Irlande, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovaquie, Slovaquie, Espagne, Suisse.

1.3.2.5 Les dynamiques du marché

En 2019, le marché européen CEP⁽¹⁾ est évalué à 63,2 milliards d'euros⁽²⁾ et 12,5 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 6,7 % en valeur et de 7,7 % en volume par rapport à 2018.

1.3.2.5.1 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 60 % des volumes du CEP européen en 2019)⁽³⁾, tant au niveau national qu'international.

Cette tendance est soutenue par la croissance du e-commerce européen estimée à 14 % en 2019⁽⁴⁾.

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 2019, 62 % des acheteurs réguliers européens ont déjà acheté sur un site étranger⁽⁵⁾.

Ainsi, on estime que 62 %⁽³⁾ 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 51 %. Pour les pays ayant une offre nationale plus restreinte, le pourcentage de acheteurs ayant déjà effectué des achats sur des sites étrangers atteint 66 % pour l'Italie, 70 % pour l'Espagne, 80 % pour la Belgique, 82 % pour le Portugal et 86 % pour la Suisse.

À l'image du développement du e-commerce au sein de l'Union européenne, le marché européen du 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'achats hors Europe, les acheteurs réguliers réalisent leurs achats principalement sur des sites américains (38 %) et chinois (60 %)⁽³⁾. La croissance des importations en dehors de l'Union européenne commence néanmoins à ralentir en raison de

l'abaissement par l'UE du seuil de franchise pour les marchandises importées de pays tels que la Chine.

1.3.2.5.2 Un marché concentré géographiquement et en poursuite de consolidation

Le marché du CEP reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent 55 % du marché du colis express européen. Avec l'Italie et l'Espagne, ces cinq pays concentrent 68 % 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 (Pologne : + 18,8 % ; Roumanie : + 16,3 % ; Russie : + 13,5 % ; Croatie : + 13,5 % ; Lettonie : + 12,4 % ; Estonie : + 12,2 % ; Slovaquie : + 9,3 % ; Lettonie : + 9,3 % ; Slovaquie : + 8,3 % ; Hongrie : + 8,1 % ; République tchèque : + 5,3 %)⁽³⁾.

Les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec Colissimo et DPDgroup, et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 47 % du marché européen⁽¹⁾.

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 majoritaire de DPDgroup au capital de l'opérateur BRT en Italie en janvier 2020.

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

Sur le marché du colis, il existe une tension inflationniste dont les coûts ont du mal à être répercutés sur les prix.

L'activité de transport de colis rapides/express 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.

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

(2) Sources internes produites en 2020 au titre de l'année 2019. Des variations marginales de mesure de la taille du marché peuvent intervenir en raison de l'évolution des taux de change notamment.

(3) Source : étude annuelle interne.

(4) Source : European e-commerce Report 2020, Ecommerce Foundation, juin 2020.

(5) Source : baromètre e-shopper 2019 de DPDgroup, réalisé par GfK et DPDgroup, dans 21 pays et auprès de 23 255 répondants.

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, renforcée par une difficulté croissante à recruter des chauffeurs.

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 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 a pour objectif de conjuguer croissance des volumes et maintien de la rentabilité via une politique-prix adaptée, tenant compte de la hausse des coûts.

L'impact économique de la pandémie en Europe est sévère. L'activité des entreprises a été lourdement touchée depuis mars 2020, sans jamais retrouver un niveau jugé normal jusqu'à la fin de l'année, notamment en France. Effectivement, selon l'Insee, après une perte d'activité mensuelle de 31 % pour les entreprises françaises au mois d'avril, un rapprochement du niveau normal s'est opéré au mois d'août (- 3 % de perte d'activité uniquement, pour rebaisser à - 4 % en septembre, - 12 % en novembre et - 8 % en décembre).

À l'échelle européenne, selon une première estimation d'Eurostat, le PIB a diminué en 2020 de 6,8 % dans la zone euro et de 6,4 % dans l'Union Européenne. En parallèle, toujours selon Eurostat, l'emploi a diminué de 1,8 % dans la zone euro et de 1,6 % dans l'Union Européenne sur la même année.

Le pouvoir d'achat des ménages s'est retrouvé impacté, en repli de 5,3 % en Europe, selon l'étude européenne *Purchasing Power Europe 2020* de GfK.

1.3.2.5.4 La montée en puissance du segment toC

● BtoC :

La pandémie de Covid-19 a durement frappé le marché BtoB, avec une baisse de volume estimée à - 9,8 % au premier semestre 2020 (par rapport au premier semestre 2019⁽¹⁾), mais a entraîné une explosion des ventes en ligne qui a stimulé les volumes BtoC.

Les segments BtoC et BtoC transfrontaliers ont continué de stimuler la croissance. La tendance s'est significativement amplifiée en 2020, alors que les ventes en ligne ont été dopées par la pandémie. Durant les phases successives de confinement, la progression des dépenses en ligne a évolué à des niveaux jamais atteints en Europe⁽³⁾. Ainsi, les ventes en ligne ont progressé de + 26,7 % en 2020 en Europe, grâce à une fréquence d'achat accrue de personnes qui achetaient en ligne même avant la crise de Covid-19, mais aussi grâce aux 15 millions d'Européens⁽²⁾ qui ont acheté pour la première fois en ligne en 2020. Cette tendance forte a fait augmenter la part du e-commerce dans le commerce total en Europe de 9 % en 2019 à 12 % en 2020⁽²⁾. La progression la plus spectaculaire a été enregistrée au Royaume-Uni, où les ventes en ligne représentent désormais 31 % du commerce total⁽²⁾.

Les résultats du premier semestre 2020 montrent déjà une croissance des volumes BtoC de + 27,7 % (par rapport au premier semestre 2019)⁽³⁾.

● CtoC :

Le segment CtoC, quant à lui, connaît une croissance accélérée grâce à une envolée des ventes sur les places de marché. La croissance du CtoC commence en effet à s'accélérer (+ 13,4 % en volume et + 9,9 % de transactions par minute en 2019⁽³⁾), tirée principalement par les ventes d'articles d'occasion sur des places de marché comme Vinted (tendance particulièrement forte en France).

1.3.2.6 Stratégie et perspectives

Dans le cadre du plan stratégique du Groupe La Poste, DPDgroup a défini sa trajectoire de transformation à 2025 : « Together & beyond » avec l'ambition de devenir le leader international de la livraison durable et un catalyseur reconnu de l'accélération omnicanale.

Cette trajectoire s'appuie sur 3 piliers :

- développer les positions acquises sur le cœur d'activité ;
- accélérer les initiatives sur les segments stratégiques ;
- conquérir de nouveaux horizons.

1.3.2.6.1 Développer les positions acquises sur le cœur d'activité

Dans le contexte de la crise de Covid-19, l'explosion des volumes liés au e-commerce a accéléré l'évolution du marché vers une majorité de flux BtoC. En 2020, pour la première fois, la majorité des volumes (57 %) de DPDgroup sont issus du BtoC, confirmant la stratégie initiée dès 2008 d'un développement hybride consistant à capitaliser sur le développement du segment historique BtoB et à capter de manière volontariste la croissance du BtoC.

Conforter les positions sur le marché du BtoB

De 2013 à 2019, le marché européen BtoB a connu une croissance d'environ 3 % chaque année, pour connaître un déclin brutal avec les effets de la pandémie en 2020.

DPDgroup est aujourd'hui leader du marché BtoB et leader du transport routier en Europe. Son réseau routier intra européen lui permet d'offrir à ses clients des solutions complètes, dont un ensemble de services pour le dernier kilomètre sur l'ensemble du continent. Malgré une concurrence accrue, DPDgroup entend maintenir cette position de leader grâce à une stratégie de management des risques, d'augmentation mesurée des prix, et de contrôle des coûts.

Dans un contexte post-Covid-19, la stratégie BtoB de DPDgroup vise à accompagner à la fois :

- les segments qui restent en croissance comme par exemple ceux des places de marchés BtoB ou de la santé ;

(1) Estimation interne DPDgroup.

(2) Étude interne.

(3) E-marketer.

- la reprise de segments les plus impactés par la crise comme le high tech, l'automobile et l'industrie ;
- la transformation de certains segments dont la pandémie accélère la transition vers le BtoC (commerce traditionnel, mode et alimentaire) en proposant un modèle *one-stop-shop* BtoB/BtoC.

Renforcer le développement des flux transfrontaliers intra-européen

En parallèle, sur le marché européen du colis transfrontalier par la route dont la croissance s'est établie à 9,7 % par an de 2012 à 2019⁽¹⁾, DPDgroup entend poursuivre sa stratégie de croissance plus forte que la moyenne du marché afin de consolider sa position de leader.

Cette ambition est portée par une amélioration continue de la performance opérationnelle au travers d'une offre porte-à-porte premium combinée avec un fort développement d'une offre hors domicile appuyée sur une densification de son réseau de relais et consignes avec le doublement des points de contact d'ici 2025.

Grâce à une offre de livraison complète, DPDgroup vise à consolider sa position de partenaire privilégié tant des clients pan-européens et multi-domestiques que des PME européennes pour leurs besoins de livraisons BtoB, BtoC et CtoC.

1.3.2.6.2 Accélérer les initiatives sur les segments stratégiques

Accompagner l'expansion de la livraison aux particuliers (toC)

Pour atteindre cette ambition, DPDgroup souhaite :

- poursuivre sa politique d'innovation de services premium ;
- DPDgroup a pour objectif d'enrichir en continu l'expérience client et d'accroître son impact commercial par le biais de services personnalisés, d'une approche compétitive et d'une gestion individualisée de la relation client (tant du point de vue expéditeur que destinataire). Les services que sont la livraison interactive, la livraison le samedi (Allemagne, France, Royaume-Uni) ou 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 des destinataires et à leur offrir davantage de souplesse et de rapidité ;
- proposer le réseau hors domicile (relais et consignes) le plus dense d'Europe.

Développer les offres sur les segments Alimentaires et Santé

Avec la révolution digitale et l'effet d'accélération engendré par la crise de Covid-19, le développement du e-commerce alimentaire est aujourd'hui une vraie évolution sociétale avec l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs et de nouvelles préférences favorisant l'achat local et les circuits courts. Chronofresh, lancé en 2015 par Chronopost France, illustre parfaitement cette tendance de fond.

Le marché de l'alimentaire est ainsi en phase de mutation profonde, les producteurs comme l'industrie de l'agroalimentaire repensent leurs circuits de distribution. Le marché est en attente forte d'une solution innovante, compétitive et économiquement viable sur le modèle de l'express. Dans ce contexte, l'ambition de DPDgroup est de se positionner comme l'opérateur de référence en matière de solutions de livraison sous température contrôlée en Europe.

Sur le marché de la santé, DPDgroup a développé son expertise grâce à l'acquisition de Biocair en 2012, puis de BioLogistic (via sa filiale Chronopost France) en 2016, puis de Tipsa en 2019. L'ambition est de développer ces premières positions en développant un savoir-faire couvrant les exigences des secteurs pharmaceutique, *med-tech* et tests cliniques. Dans ce domaine, DPDgroup entend déployer progressivement son expertise en matière de transport de produits sous température dirigée répondant aux exigences les plus strictes du marché.

Être le leader européen de la logistique urbaine responsable

Le marché actuel de la logistique urbaine démontre l'importance croissante d'une livraison transparente, flexible et pratique pour les clients de tous les profils. L'espace urbain et les besoins se complexifient, entraînant l'émergence de nouvelles exigences logistique et de livraison de la part du commerce de détail, des acteurs de la grande consommation.

DPDgroup dispose d'une offre de logistique urbaine forte avec des services innovants à fort potentiel dans les zones urbaines denses : livraison le jour même, livraison sur créneaux horaires le soir, livraison à domicile au départ de « hubs urbains » ou de magasins. DPDgroup souhaite devenir un leader de la logistique urbaine responsable avec une offre totalement intégrée dans sa proposition de valeur en ciblant les zones urbaines de plus de 2 à 3 millions d'habitants, à très forte densité de population et à fort enjeu de fluidité de circulation.

En France

En 2020, le réseau Urby, créé en 2017 à l'initiative de GeoPost/DPDgroup, a accéléré son développement avec une opération via un investissement conjoint de La Poste et de la Banque des Territoires de 34 millions d'euros. À l'issue de cette opération, La Poste et la Banque des Territoires détiennent respectivement 60 % et 40 % de la société (précédemment détenue à 100 % par le Groupe La Poste).

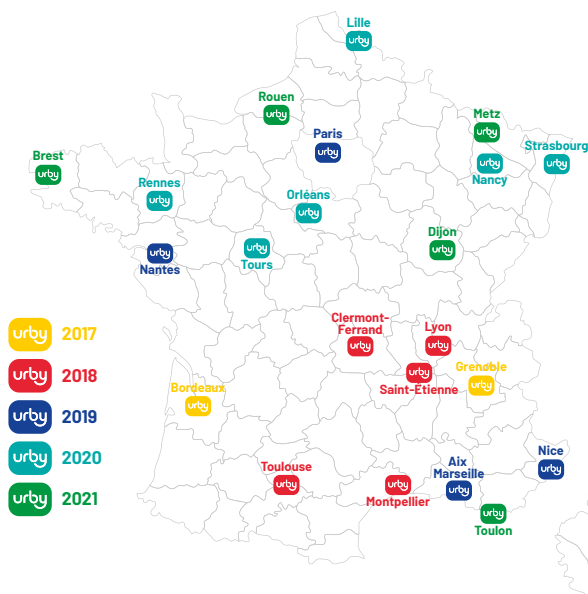
Son expansion vise à créer des centres de mutualisation des marchandises en périphérie des villes et à assurer les livraisons du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faible émission. Déjà présente dans 17 métropoles françaises, Urby achemine tout type de marchandises de plus de 30 kg qui entre et sort des villes. Ses actions de massification des marchandises et l'usage de véhicules à faible émission (véhicules au GNV, vélos-cargos...) permettent d'éviter les émissions de CO₂ et de diminuer les nuisances en cœur de ville (encombrement routier, bruit...). Dans le cadre de son déploiement, Urby a ouvert huit nouvelles plates-formes : Nantes, Rennes, Lille, Strasbourg, Nancy, Orléans, Tours et Blanc-Mesnil en Île-de-France.

La Poste et la Banque des Territoires souhaitent accélérer le développement d'Urby pour accompagner rapidement l'ensemble des 22 métropoles de France et répondre au besoin émergent des collectivités.

(1) Étude interne.

La Poste et la Banque des Territoires partagent l'ambition de créer une logistique des marchandises plus écologique. Elles se donnent pour objectif de travailler avec toutes les métropoles de France dès 2021 et de développer des services de proximité, de réassort, stockage et livraisons pour les enseignes, les collectivités, les citoyens afin de dynamiser l'économie locale.

Présence d'Urby en France



1.3.2.6.3 Conquérir de nouveaux horizons

Renforcer les positions hors d'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 contrôle de Jadlog en 2016, un réseau de plus de 3 000 relais Pickup se met progressivement en place, ce qui en fait le premier réseau de relais en Amérique latine à fin 2020. En 2020, Jadlog s'est hissé au premier plan de la livraison aux particuliers au Brésil (70 % de son chiffre d'affaires vs 20 % en 2016) et a livré au total 38 millions de colis (vs 7 millions quatre ans plus tôt).

De même, avec sa prise de participation dans la société Ninja Van en 2017, 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). Au cours des dernières années, Ninja Van a développé son réseau de relais et consignes à près de 5 400 points au total et a connu une progression impressionnante de ses volumes : + 187 % entre 2017 et 2020.

Conquérir de nouveaux marchés et développer les flux intercontinentaux

Le marché mondial du CEP ⁽¹⁾ continue de croître plus rapidement en dehors de l'Europe, en particulier en Asie, dans le sous-continent indien, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Afrique.

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. Grâce à une prise de participation majoritaire dans Lenton en Asie fin 2019, DPDgroup cherche à développer les flux de et vers la Chine en déployant la marque DPD en Chine.

DPDgroup dispose ainsi des atouts nécessaires pour capter une forte valeur via sa présence internationale existante, tout en accélérant son développement sur des marchés à forte croissance. Fort d'investissements importants et en capitalisant sur les synergies intercontinentales, DPDgroup ambitionne de porter à 20 % la part de son chiffre d'affaires réalisé sur le grand international d'ici à 2025.

1.3.2.6.4 Devenir le leader international de la livraison durable

DPDgroup s'est engagé de longue date dans une politique de développement durable notamment au travers de son engagement de neutralité carbone initié dès 2012. À horizon 2025, DPDgroup souhaite devenir la référence du marché en matière de livraison durable et s'est donné l'objectif de réduire ses émissions de CO₂ et la pollution particulièrement dans les zones urbaines.

225 villes livrées en véhicules à faible émission d'ici 2025

En octobre 2020, DPDgroup a annoncé son engagement à livrer 225 des plus grandes villes européennes avec des moyens de livraison à faibles émissions d'ici 2025. Cette ambition s'appuie sur un nouveau modèle de livraison que DPDgroup expérimente depuis plusieurs années dans de nombreuses villes européennes.

Grâce à cette expérience, DPDgroup a repensé ses opérations du dernier kilomètre en créant des micro-dépôts et des dépôts urbains, et en mettant en place des solutions de livraison alternatives appropriées. De nombreuses initiatives ont déjà été mises en œuvre par DPD à Londres, Hambourg, Varsovie et Dublin, et plus récemment par Chronopost à Paris, la première ville européenne entièrement livrée avec des solutions à faibles émissions depuis fin 2019. Ce programme ambitionne de desservir 20 % de la population européenne soit 80 millions de personnes) avec des solutions de livraison à faibles émissions à l'horizon 2025.

(1) Courrier/Express/Parcel.

À terme, DPDgroup réduira rigoureusement son empreinte carbone sur le dernier kilomètre dans les villes visées, en diminuant ses émissions de CO₂ de 89 % et ses polluants ⁽¹⁾ de 80 % par rapport à 2020. Pour atteindre cet objectif, DPDgroup déploiera 7 700 nouveaux véhicules alternatifs, 3 600 points de chargement et 80 nouveaux dépôts urbains. Ces initiatives représentent un investissement total de 200 millions d'euros d'ici 2025.

Un programme de mesure de la qualité de l'air

Enfin, depuis fin 2019, DPDgroup déploie un programme de mesure de la qualité de l'air. Grâce à des capteurs ⁽²⁾ sur sa flotte de livraison ainsi que dans des dépôts urbains et points Pickup, les niveaux de pollution de l'air sont mesurés en temps réel, tels que les particules fines PM2,5. Afin de contribuer à améliorer la qualité de vie et la santé dans les villes, DPDgroup met les résultats de son programme de mesure de la qualité de l'air à la disposition des autorités et des citoyens par le biais d'une interface en ligne appelée Air Diag.

Ce programme est aujourd'hui déployé dans cinq villes européennes : après les villes pilotes de Lisbonne, Paris et Madrid en 2019, Londres et Rotterdam ont récemment rejoints cette initiative. DPDgroup entend étendre ce moyen de collecte de données dans 20 villes européennes d'ici 2022.

1.3.2.6.5 Un modèle fédérateur

DPDgroup souhaite poursuivre son développement en fédérant les énergies. Dans les vingt dernières années, de nombreux partenariats ont façonné le groupe et contribué à son succès. DPDgroup poursuivra son développement sur ce modèle fédérateur reposant sur des partenariats, afin de s'assurer que le savoir et l'expertise en local sont toujours privilégiés.

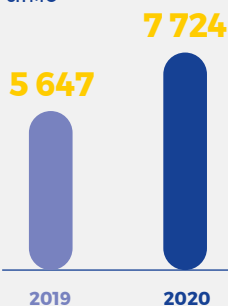
(1) Tels que les particules (PM), le monoxyde de carbone (CO) et les oxydes d'azote (NOx).

(2) Des détecteurs laser Pollutrack mesurent en temps réel les niveaux de particules fines PM2.5 présents dans l'air.

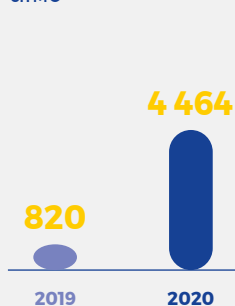
1.3.3 LA BANQUE POSTALE

CHIFFRES CLÉS 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION* en M€



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

TOTAL BILAN

737 Md€ (+ 465 Md€)

RATIO CRÉDITS SUR DÉPÔTS

83,6 % (-6,4 points)

NOMBRE DE COLLABORATEURS

21 378

RATIO CETI

20,4 % (+ 8,2 points)

COÛT DU RISQUE

674 M€

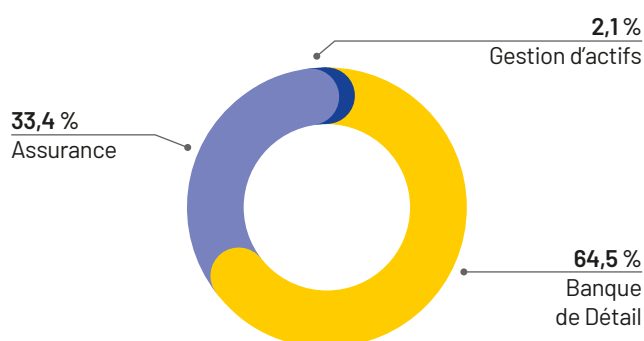
FAITS MARQUANTS 2020

- Création d'un bancassureur de 1^{er} plan : dans le cadre de la constitution du grand pôle financier public autour de la Caisse des Dépôts, La Banque Postale est devenue actionnaire majoritaire de CNP Assurances et en détient 62,84 %. La Poste, actionnaire à 100 % de La Banque Postale, est désormais détenue majoritairement par la Caisse des Dépôts (à 66 %) et par l'État (à 34 %).
- Développement dans la gestion d'actifs autour de deux structures complémentaires : LBP AM devient un gestionnaire de conviction multispecialiste au service de la finance durable et création d'un *leader* de la gestion assurantielle aux côtés d'Ostrum AM.
- Atteinte de l'objectif fixé en avril 2018 pour LBP AM de détenir 100 % de ses fonds ouverts labellisés ISR.
- Succès confirmé de « Ma French Bank », banque 100 % mobile en vente dans plus de 3 000 bureaux de poste et atteignant 280 000 clients à fin 2020.
- Cession de la participation au capital de SFIL détenue par La Banque Postale (5 %) à la Caisse des Dépôts et renouvellement par anticipation et jusqu'à fin 2026, de son partenariat avec SFIL pour la commercialisation des prêts de moyen et long termes aux collectivités territoriales et hôpitaux publics.
- Acquisition de La Banque Postale Immobilier Conseil (LBP IC) par BPE, la banque privée de La Banque Postale.
- Finalisation de l'opération de rachat de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD.

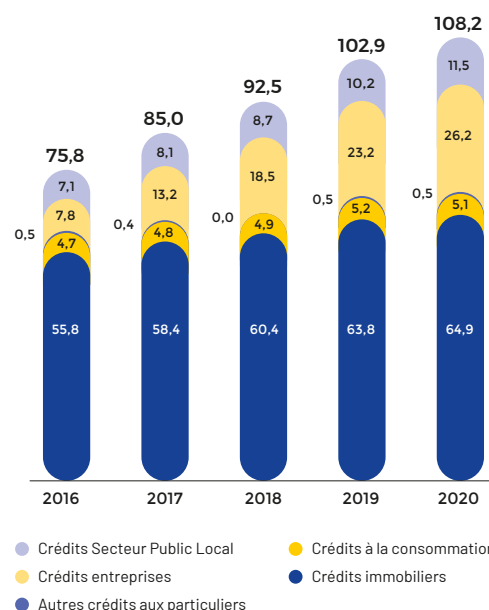
GESTION ET IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

- Une mobilisation dès le début de la crise pour tous ses clients particuliers, entreprises et acteurs du secteur public local (moratoires, Prêts garantis par l'État, financements à taux zéro, etc.).
- Des actions de soutien à la recherche médicale et à de nombreux projets solidaires.
- Accélération de la transformation digitale afin de servir au mieux les clients avec une approche multicanale.
- Impacts 2020 : Produit net bancaire (-377 millions d'euros) ; Coût du risque (-455 millions d'euros).

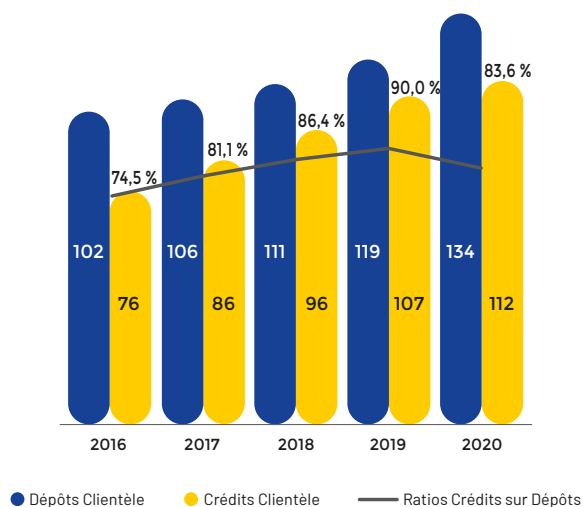
Contribution des métiers au produit net bancaire (PNB)



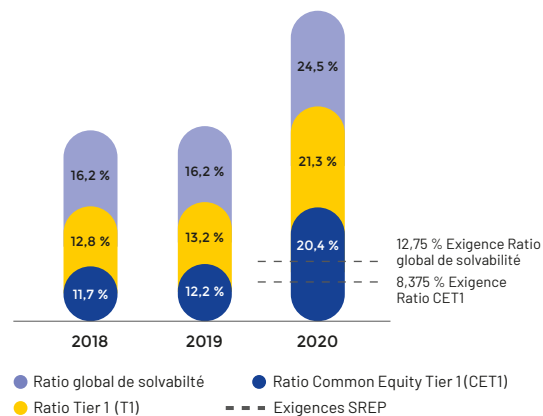
Encours de crédits (en Md€)



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



Ratios prudentiels



La Banque Postale présente des ratios prudentiels en progression et supérieurs aux exigences SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) notifiées par la BCE.

1.3.3.1 Présentation de La Banque Postale

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

Son activité est organisée autour de trois métiers :

- la banque de détail, offrant des produits et services bancaires à destination des particuliers, des entreprises, des acteurs de l'économie sociale et du secteur public local ;
- 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 Postale ;
- 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.
- La Banque Postale s'est développée sur la base d'un modèle multipartenarial, fondé sur les valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité du Groupe La Poste et bénéficie d'un positionnement unique et original sur le marché français. Ainsi, La Banque Postale privilégie dans sa stratégie commerciale des produits simples et abordables, adaptés aux 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. De fait, La Poste détient la totalité du capital et des droits de vote de La Banque Postale. 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 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.

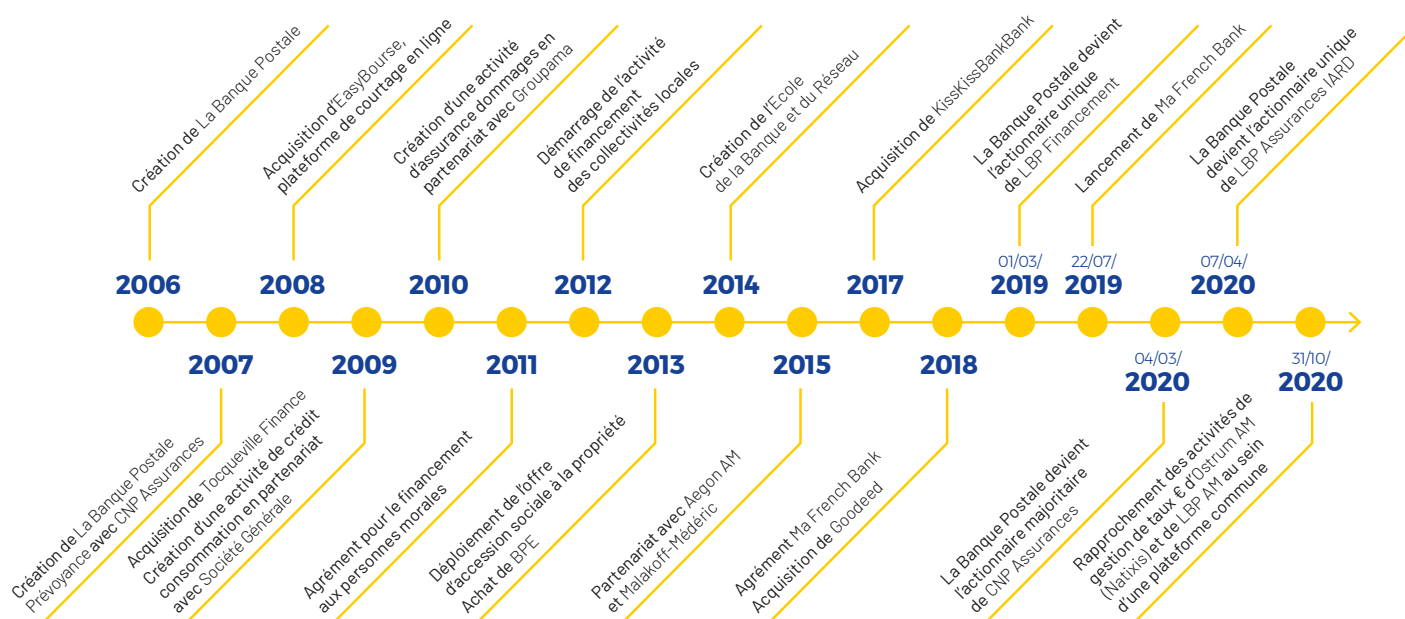
Différentes conventions ont été, à ce titre et en application de l'article 16 de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005, conclues entre La Poste et La Banque Postale.

1.3.3.1.1 Historique

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, précitée, 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 loi dite « postale » de 1990 et révisée en 2010 a confié à La Poste quatre missions de service public dont l'accessibilité bancaire, exercée par sa filiale La Banque Postale. En application de l'article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier, cette mission est encadrée et précisée par deux conventions conclues avec l'État : le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste (2018-2022) et la convention entre l'État et La Banque Postale (2015-2020). À ce titre, La Banque Postale :

- a l'obligation d'ouvrir gratuitement un Livret A à toute personne qui en fait la demande, selon un principe dit « d'universalité » ;
- 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 ;
- autorise les retraits et dépôts sur le Livret A à partir de 1,50 euro.



Développement récent

En mars 2020, La Banque Postale est devenue l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances. Cette opération marque la constitution du grand pôle financier public, tel qu'annoncé par le ministre de l'Économie et des Finances en août 2018 avec comme objectif de renforcer la cohésion des territoires et lutter contre la fracture territoriale grâce aux compétences de La Banque Postale, la Caisse des Dépôts, Bpifrance et CNP Assurances.

En avril 2020, La Banque Postale et le Groupe Groupama ont annoncé la réalisation de la transaction portant sur l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD ainsi que la prolongation de leur coopération dans les domaines de la protection juridique et de l'assistance.

En octobre 2020, La Banque Postale et le Groupe BPCE ont annoncé le rapprochement des activités de gestion de taux euros, principalement assurantielle, d'Ostrum AM et de LBP AM au sein d'une plate-forme commune. Ce projet a pour ambition de créer un acteur de premier plan de la gestion assurantielle en Europe et qui soit intégralement conforme aux principes de l'investissement socialement responsable (ISR). Outre cette opération, LBP AM et sa filiale Tocqueville se sont positionnées dans la gestion de conviction multispécialiste ISR, en accompagnant leurs clients dans la diversification de leurs actifs au service d'une performance durable et transparente.

1.3.3.1.2 Structure organisationnelle

La structure de La Banque Postale comprend notamment :

- 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 24 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.

Cf. section 1.1.3 « Organigrammes simplifiés ».

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 au personnel et hébergement ;
- 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 Postale en son nom et pour son compte. Il a été habilité par La Banque Postale 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 donc sur :

- ses moyens propres, ceux de ses filiales et de ses participations stratégiques ;
- des moyens mis à disposition par le Groupe La Poste, notamment son Réseau constitué de bureaux de poste, de conseillers bancaires et gestionnaires de clientèle.
- Au total, 21 378 collaborateurs travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale⁽¹⁾.

1.3.3.2 Les activités de La Banque Postale

1.3.3.2.1 La banque de détail

Activité historique de La Banque Postale, la banque de détail propose des produits et des services bancaires à destination des particuliers. La Banque Postale s'adresse également aux entreprises, aux acteurs de l'économie sociale et au secteur public local. Elle offre à ses clients une gamme de produits et services de banque et d'assurance complète et responsable.

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

CHIFFRES CLÉS 2020

**PRODUIT NET
BANCAIRE**

4 981 M€

**ENCOURS D'ÉPARGNE
GÉRÉE**

339,2 Md€

**CLIENTS PARTICULIERS
ACTIFS**

10,3 M*

**ENCOURS
DE CRÉDITS**

108,2 Md€

**CLIENTS PERSONNES MORALES
ET ACTEURS PUBLICS LOCAUX**

338 500

FAITS MARQUANTS 2020

- Confirmation du succès de Ma French Bank, la banque 100 % mobile de La Banque Postale, en atteignant 280 000 clients à fin 2020.
- Acquisition de La Banque Postale Immobilier Conseil (LPB IC) par BPE, la banque privée de La Banque Postale.
- Lancement en partenariat avec la Société Forestière (filiale de la Caisse des Dépôts et de CNP Assurances) de BPE Patrimoine & Forêts, un groupement forestier d'investissement dédié à la clientèle privée de BPE et au service du développement durable.
- Acquisition de la start-up microDON par KissKissBankBank & Co, filiale pionnière du financement participatif en France et en Europe.
- Cession de la participation au capital de SFIL détenue par La Banque Postale (5 %) à la Caisse des Dépôts, rejoignant le grand pôle financier public au service des territoires autour de celle-ci. La Banque Postale renouvelle, par anticipation et jusqu'à fin 2026, son partenariat avec SFIL pour la commercialisation des prêts de moyen et long termes aux collectivités territoriales et hôpitaux publics.
- Lancement du service de paiement instantané en Europe en s'appuyant sur une solution intégrée par Transactis, coentreprise détenue avec Société Générale.

* Selon la nouvelle segmentation appliquée en 2019, les clients particuliers « Cœur de clientèle » comprennent les clients engagés et non-engagés équipés. La notion d'engagement est liée à la domiciliation des revenus, et la notion d'équipement à la détention de plusieurs familles de produits.

Les particuliers

La Banque Postale offre une gamme complète de produits et services à destination des particuliers dans le domaine des dépôts et moyens de paiement, de l'épargne, des crédits (habitat et consommation), et de l'assurance.

La Banque Postale accompagne ses clients dans leurs projets. Parmi ses offres de crédits, les crédits immobiliers ont progressé sur un an de 1,8 %.

La Banque Postale est également active auprès de la clientèle patrimoniale. À fin novembre 2020, La Banque Postale atteint plus de 630 000 clients patrimoniaux, en augmentation de 2,5 % sur un an. Les clients patrimoniaux font confiance à La Banque Postale pour constituer, développer et gérer leur patrimoine. Parmi les offres proposées par La Banque Postale, le programme relationnel PASS Patrimoine s'étoffe avec le « Coach Investisseur ». Ce nouveau module s'appuie sur l'une des start-up de Plateforme58, l'incubateur de La Banque Postale, pour répondre aux projets d'investissement immobilier de sa clientèle patrimoniale.

De plus, en mai 2020, la banque privée de La Banque Postale BPE renforce son expertise en immobilier avec l'acquisition de La Banque Postale Immobilier Conseil (LBP IC), filiale de La Banque Postale.

La Banque Postale a renouvelé et élargi son offre à destination des clients de 16 à 25 ans avec son offre #TalentBooster. La Banque Postale s'est mobilisée par ailleurs pour la rentrée étudiante 2020-2021, promouvant ses prêts destinés aux étudiants et aux apprentis.

Plus d'un an après son lancement, Ma French Bank a atteint 280 000 clients et poursuit son développement auprès des

mineurs avec le lancement du compte WeStart 12-17 ans. Ce nouveau compte bancaire propose une solution 100 % mobile, simple d'accès, sécurisée et pédagogique, en parfaite adéquation avec les attentes des adolescents et de leurs parents. Le compte WeStart est également accessible en ligne et dans les 3 000 bureaux de poste distributeurs pour 2 euros par mois tout compris. Ces résultats traduisent l'ambition de La Banque Postale de démocratiser la banque mobile sur l'ensemble du territoire et de répondre aux besoins d'une clientèle jeune à la recherche d'une offre simple et attractive.

La Banque Postale se mobilise pour ses clients :

Depuis 2019, La Banque Postale a gelé les tarifs bancaires pour l'ensemble de ses clients. Pour les clients financièrement fragiles, des mesures spécifiques sont ajoutées.

Dans le contexte de crise sanitaire et économique, La Banque Postale travaille, aux côtés du Groupe La Poste, pour assurer le versement des prestations sociales dans les meilleures conditions au guichet des bureaux de poste ou sur ses distributeurs automatiques de billets (DAB) avec des communications récurrentes afin d'informer ses clients et les accompagner pendant cette période. De plus, de nombreux clients ont bénéficié d'une hausse automatique de leur plafond de retrait autorisé sur leur carte afin de faciliter leur retrait au DAB.

Solidaire de ses clients face à la crise sanitaire et économique, La Banque Postale les accompagne avec des mesures inédites en matière de crédits comme le report de nombreuses échéances. En faveur de la recherche médicale et pour accompagner le relèvement du plafond de paiement sans contact d'un geste solidaire, La Banque Postale a réalisé un don de 2 centimes d'euros à l'institut Pasteur pour chaque transaction sans contact supérieure à 30 euros. En complément de cette initiative, La Banque Postale

a reversé 1 euro à l'institut Pasteur pour chaque carte de vœux envoyée par ses collaborateurs en 2020. À fin 2020, plus de 800 000 euros ont déjà pu être reversés par La Banque Postale à l'institut Pasteur.

À fin 2020, La Banque Postale a 10,3 millions de clients particuliers actifs. En 2020, l'activité banque de détail de La Banque Postale est restée dynamique comme le reflètent les indicateurs suivants :

- 69,5 milliards d'euros d'encours de dépôts à vue (+ 12,3 %) ;
- 87,4 milliards d'euros d'encours d'épargne ordinaire (+ 5,7 %) ;
- 64,9 milliards d'euros d'encours de crédits immobiliers (+ 1,8 %) ;
- 5,1 milliards d'euros d'encours de crédits à la consommation.

Le soutien à la clientèle financièrement fragile

La Banque Postale agit quotidiennement pour l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. En adoptant une définition inclusive de sa clientèle en situation de fragilité financière, La Banque Postale a renforcé ses actions en faveur de ses clients les plus modestes ou rencontrant des difficultés financières passagères. Elle détient ainsi la part la plus importante de cette clientèle avec 1,4 million de clients fragiles, sur les 3,4 millions de clients financièrement fragiles que l'Observatoire de l'inclusion bancaire a recensés à fin 2019. Ces clients en situation de fragilité financière bénéficient du plafonnement des frais d'incidents bancaires à hauteur de 25 euros maximum par mois. Depuis le 1^{er} novembre 2020, date d'entrée en vigueur du décret n° 2020-889 du 20 juillet 2020, La Banque Postale a fait évoluer sa définition de la fragilité financière et a accéléré la détection et le plafonnement des frais d'incidents, notamment pour tout client ayant connu cinq incidents sur un mois donné ou cinq incidents en moyenne par mois pendant trois mois, et dont les revenus sont estimés sous le seuil du SMIC brut (1 539 euros en 2020). Conformément à ses engagements de transparence et de lisibilité pour ses clients, La Banque Postale publie ses critères de fragilité financière sur son site institutionnel et les met à jour en cas d'évolution.

Les actions de promotion de la formule de compte dite « Simplicité », offre dédiée à cette clientèle qui bénéficie d'un tarif attractif (2,30 euros par mois), ont permis de poursuivre l'équipement de ses clients fragiles. La formule de compte « Simplicité » représente plus de 141 000 clients détenteurs de cette offre à fin 2020, en croissance de 25,6 % sur un an. Ces clients bénéficient d'un plafonnement de frais d'incidents bancaires plus avantageux, de 20 euros par mois et 200 euros par an. Grâce à un dispositif d'accompagnement complet, les clients fragiles de La Banque Postale disposent d'une offre de services variée allant d'ateliers de formation aux usages bancaires en ligne, à travers son plan d'inclusion bancaire par le numérique, jusqu'à un accompagnement bancaire et budgétaire à distance grâce à un service dédié, l'Appui. Les conseillers du réseau bancaire suivent une formation obligatoire afin d'accompagner au mieux ces clients.

Le partenariat social innovant avec Créa-Sol, l'institut de microfinance de distribution du microcrédit personnel en France, a permis d'accélérer significativement le développement de microcrédit personnel pour les personnes exclues du crédit classique. En effet, le développement par Créa-Sol d'un réseau d'associations partenaires engagées en faveur de l'inclusion bancaire sur tout le territoire a permis à un nombre croissant de micro-emprunteurs de bénéficier de cette solution de financement pour leur projet d'insertion sociale et professionnelle. Ces

associations, en charge de l'instruction et de l'accompagnement des micro-emprunteurs, bénéficient d'une solution d'instruction et de gestion des microcrédits 100 % digitale, permettant de réduire notablement les délais d'octroi du microcrédit personnel pour les micro-emprunteurs. Le contexte de la crise sanitaire en 2020 a entraîné un ralentissement significatif de la montée en charge de ce dispositif du fait d'une baisse de la demande et de la moindre capacité des associations à l'instruire.

En septembre 2020, La Banque Postale a organisé ses « 4^e Assises de la banque et de l'assurance citoyennes ». Au cours de cette édition, La Banque Postale a renouvelé ses partenariats avec trois acteurs – la start-up sociale WeTechCare et les réseaux des Points information médiation multi-services (PIMMS) et de la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) – et a développé un nouveau partenariat avec la start-up numérique Konexio, spécialisée dans l'inclusion numérique des populations migrantes. Dans un objectif de prévention et de lutte contre la non-assurance, La Banque Postale et CNP Assurances ont travaillé en partenariat avec Crésus à l'élaboration de tutoriels pédagogiques à l'attention du grand public sur les clauses et garanties des assurances, afin de sensibiliser les clients au risque de ne pas s'assurer et au juste équipement. Dans le contexte de crise sanitaire actuel, les clients en situation de fragilité financière bénéficient d'un accompagnement bancaire et budgétaire et peuvent, pour certains, bénéficier d'une exonération de franchise en cas de sinistre.

La mission d'accessibilité bancaire

Le législateur a confié au groupe La Poste quatre missions de service public, parmi lesquelles la mission d'accessibilité bancaire, que La Poste exerce au travers de sa filiale La Banque Postale. Cette mission d'accessibilité bancaire garantit un accès universel et non discriminant à des services bancaires gratuits, simples et indispensables pour des personnes exclues de la bancarisation traditionnelle et qui ont des besoins spécifiques.

Le Livret A de La Banque Postale est l'instrument de cette accessibilité bancaire, en raison de son universalité, de sa simplicité d'accès et de fonctionnement ainsi que de son caractère sécurisant. Au titre de cette mission, La Banque Postale a des obligations spécifiques en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A, notamment l'obligation d'ouverture à toute personne qui en fait la demande (principe d'universalité du Livret A), l'obligation de permettre le retrait ou le versement d'espèces à partir de 1,50 euro ou la réalisation de certaines opérations essentielles (telles que les virements de prestations sociales et prélèvements de loyers HLM et factures d'eau, gaz ou électricité).

Pour assurer cette mission, La Poste et La Banque Postale proposent sur l'ensemble du territoire un dispositif d'accueil et de conseil qui garantit une accessibilité réelle. Au-delà de ce dispositif, elles ont développé un écosystème d'accompagnement comprenant une large gamme de services – traduction, conseil budgétaire, conventions avec des associations – destinés à faciliter l'insertion sociale et financière des personnes non bancarisées et/ou dont la situation limite la bancarisation traditionnelle.

En tant que service d'intérêt économique général, cette mission et sa compensation font l'objet d'une notification à la Commission européenne. Le 24 octobre 2017, la Commission européenne a approuvé la compensation de service public accordée à La Banque Postale afin de garantir l'accessibilité bancaire via le Livret A.

À partir de l'observation des comportements et des usages, La Banque Postale évalue à 1,5 million le nombre de clients entrant dans le champ de l'accessibilité bancaire.

Les personnes morales

La Banque Postale continue de renforcer son maillage commercial Personnes Morales avec plus de 1 000 collaborateurs dans 43 centres d'affaires, auxquels s'ajoutent une équipe dédiée aux grandes entreprises et deux services disponibles à distance (téléphone, mail...), une direction des financements locaux (spécialisée sur les collectivités locales comptabilisant moins de 5 000 habitants) et une « agence Pro » (pour les Professionnels). La Banque Postale poursuit sa croissance et propose ses expertises à l'ensemble des acteurs économiques au service du développement économique local autour de trois axes stratégiques :

- une offre multi-marchés et multi-produits ;
- un positionnement de banque de référence auprès des Grandes Entreprises, Grands Institutionnels ;
- une relation commerciale de proximité, au cœur des territoires auprès des entreprises et du secteur public local.

À fin 2020, le segment de clientèle « Personnes morales » démontre encore sa croissance :

- 26,2 milliards d'euros d'encours de crédits Entreprises (+ 12,5 %) ;
- 11,5 milliards d'euros d'encours de crédits Secteur Public Local (+ 12,3 %) ;
- 338 500 clients personnes morales et acteurs publics locaux.

Le secteur public local

Conformément à sa stratégie de diversification, La Banque Postale poursuit la croissance de son activité de financement du secteur public local. La Banque Postale demeure 1^{er} prêteur bancaire des collectivités locales et hôpitaux publics. Pour soutenir les efforts des collectivités en faveur de la transition écologique, La Banque Postale a lancé en 2019 des « prêts verts », attribués en fonction de critères spécifiques de durabilité. Parce que les collectivités locales tiennent un rôle de premier plan dans la transition énergétique, après un an de commercialisation de son prêt « vert », La Banque Postale a atteint le niveau de 700 millions d'euros de financement sur une centaine de projets déployés par une cinquantaine de départements.

La Banque Postale agit en partenariat avec SFIL/CAFFIL au travers du mécanisme *Originate to distribute*, CAFFIL portant à son bilan les encours de crédits de moyen et long termes cédés par La Banque Postale.

Le 30 septembre 2020, l'État, la Caisse des Dépôts et La Banque Postale ont finalisé le rachat par la Caisse des Dépôts de la totalité des participations détenues par La Banque Postale et l'État au capital de SFIL. La Banque Postale renouvelle par anticipation et jusqu'à fin 2026 son partenariat avec SFIL pour la commercialisation des prêts de moyen et long termes aux collectivités territoriales et hôpitaux publics.

Au-delà de ces activités bancaires, La Banque Postale agit également auprès des collectivités locales en matière d'action sociale, *via* sa filiale Domiserve, et ce sur trois plans : le financement (émission de Cesu préfinancés, outil de règlement des services à la personne), la gestion des plans d'aide et l'organisation de prestations de services à la personne. Domiserve gère les dispositifs d'APA (allocation personnalisée d'autonomie) et la PCH (prestation de compensation du handicap) de 17 départements et métropoles. La crise sanitaire 2020 a mis en exergue l'utilité « sociale » de Domiserve, à la fois par la dématérialisation des paiements par Cesu préfinancé mais aussi par la création d'un nouveau service grâce à son réseau de prestataires de service à la personne : « l'aide aux courses ». Ce réseau a été l'un des facteurs clefs de permanence de lien social.

Les bailleurs sociaux

La Banque Postale finance directement sept bailleurs sociaux sur dix : ces derniers gèrent 90 % du parc de logement social (4,6 millions de logements). La Banque Postale leur propose un panel d'offres allant de la gestion des flux jusqu'aux solutions de financement.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire

La Banque Postale demeure un partenaire légitime de l'économie sociale et solidaire, avec une association sur quatre comme cliente. Ses conseillers spécialisés en centres d'affaires accompagnent 5 000 des principales associations (fondations, secteur culturel, enseignement privé, associations de solidarité ou à vocation sociale) tandis que les petites associations sont accueillies dans les bureaux de poste ou par téléphone.

Depuis février 2020, La Banque Postale, *via* sa filiale La Banque Postale Leasing & Factoring, propose une solution d'avance de trésorerie aux associations bénéficiant de subventions publiques de fonctionnement.

Les entreprises

La Banque Postale poursuit son développement sur le marché du financement des entreprises avec une forte présence auprès des grandes entreprises, représentant 50 % des sociétés du CAC 40, 53 % du SBF 120, la moitié du marché des retraites complémentaires. La Banque Postale complète ses services aux entreprises par les services de sa Banque de Financement et d'Investissement. Par ailleurs, elle développe une activité d'affacturage, crédit-bail et autres financements aux Personnes Morales *via* sa filiale La Banque Postale Leasing & Factoring.

S'appuyant sur son savoir-faire historique, La Banque Postale part également à la conquête des PME/ETI avec une augmentation des encours de crédits de 25 % en 2020.

Concernant le marché des professionnels, La Banque Postale fonde sa légitimité sur la qualité de son accueil. Près de 430 responsables de clientèle pros accompagnent au quotidien les entrepreneurs.

Enfin, détenue, à 66 % par La Banque Postale et 34 % par la SNCF depuis 2014, SOFIAP propose des crédits immobiliers essentiellement aux employés de la SNCF, et des crédits conventionnés à ceux d'Engie.

1.3.3.2.2 L'Assurance

Détenant désormais 62,84 % du capital de CNP Assurances, La Banque Postale confirme son modèle de bancassurance en étant 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.

CHIFFRES CLÉS 2020

PRODUIT NET BANCAIRE	FRANCE			INTERNATIONAL
	CNP ASSURANCES :	FILIALES LBP ASSURANCES NON-VIE :		CNP ASSURANCES :
2 582 M€	CHIFFRE D'AFFAIRES 16 278 M€	CHIFFRE D'AFFAIRES 970 M€	PORTFEUILLE DE CONTRATS 4,6 millions	CHIFFRE D'AFFAIRES 10 357 M€

FAITS MARQUANTS 2020

- Finalisation de l'opération de rapprochement entre La Banque Postale et CNP Assurances, ayant ouvert la voie à une consolidation de CNP Assurances par intégration globale le 4 mars 2020.
- Finalisation de l'opération de rachat de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD.
- Signature d'un accord de distribution exclusif de CNP Assurances avec Caixa Seguridade d'une durée de vingt ans dans le réseau de Caixa Econômica Federal au Brésil, portant sur le produit *consórcio*.
- Conclusion d'un accord de distribution non-exclusif d'une durée de dix ans au Brésil, entre Caixa Seguradora (filiale CNP Assurances) et Correios (la Poste brésilienne), portant sur les produits de capitalisation et assurance dentaire.
- Finalisation des opérations de *closing* dans le cadre de l'accord de distribution exclusif entre CNP Assurances, Caixa Econômica Federal et Caixa Seguridade, d'une durée de vingt-cinq ans dans le réseau de Caixa Econômica Federal au Brésil portant sur les produits de prévoyance, d'assurance emprunteur consommation et de retraite (*vida, prestamista, previdência*).

L'année 2020 a été marquée par le rapprochement entre La Banque Postale et CNP Assurances. Cette opération a été menée dans le cadre de la constitution du grand pôle financier public, autour de la Caisse des Dépôts. La Banque Postale est désormais actionnaire majoritaire de CNP Assurances, à hauteur de 62,84 %.

Ce rapprochement permet à La Banque Postale d'une part de consolider son modèle de bancassurance intégré en France et d'autre part d'accélérer le développement du modèle multi-partenarial de CNP Assurances en France et à l'international.

Bancassureur de premier plan

Acteur majeur de l'assurance vie et de la retraite complémentaire

En France, le marché de l'assurance vie et capitalisation reste concentré et dominé par les bancassureurs qui devancent les assureurs traditionnels et les mutualistes. En 2019, les cinq premiers acteurs, dont CNP Assurances, détenaient plus de 53 % du marché. CNP Assurances est le 2^e acteur en assurance vie avec près de 12 % de part de marché ⁽¹⁾ notamment grâce à ses partenaires La Banque Postale et le Groupe BPCE. Sur le marché de la gestion privée, CNP Assurances développe des offres innovantes en direction de multiples partenaires distributeurs (banques privées et à réseaux, family offices, sociétés de gestion privée, courtiers et conseillers en gestion de patrimoine indépendants) en France et au Luxembourg.

CNP Assurances est également présent sur le marché de la retraite supplémentaire à travers Arial CNP Assurances, filiale commune avec AG2R La Mondiale. Elle conçoit, commercialise et gère tout type de dispositif de retraite à destination des entreprises (plan d'épargne retraite, Régimes à prestations définies, assurance-vie collective article 82, Gestion/externalisation des passifs sociaux). Entièrement dédiée à la retraite collective, elle mobilise l'intégralité de ses ressources pour répondre aux attentes de ses clients et de ses partenaires en matière de stratégie sociale et d'engagements de très long terme. Arial CNP Assurances est le seul assureur exclusivement dédié à la retraite supplémentaire en France et le 2^e acteur du marché ⁽²⁾ avec près de 851 000 assurés, 18 000 entreprises clientes à fin 2020. À fin 2019, les encours s'élevaient à 17,7 milliards d'euros.

En 2020, le chiffre d'affaires Épargne/Retraite s'élève à 12 220 millions d'euros.

Leader de l'assurance emprunteur

Sur le marché très atomisé de l'assurance emprunteur, CNP Assurances est numéro 1 ⁽³⁾. Partenaire de près de 200 établissements financiers, de courtiers, d'acteurs de l'économie sociale et de mutuelles, CNP Assurances propose un large choix de garanties (décès, incapacité de travail, invalidité, perte d'emploi, budget, services d'accompagnement ou d'assistance) qui offrent une réelle protection des emprunteurs en cas de coups durs. La souscription 100 % en ligne conforte le leadership de CNP Assurances.

(1) Données clés 2019, Fédération Française de l'Assurance, septembre 2020.

(2) Classement 2019 de l'épargne retraite, Argus de l'assurance, septembre 2020.

(3) En montant du chiffre d'affaires, Données clés 2019, Fédération Française de l'Assurance, septembre 2020 ; Top 10 de l'assurance emprunteur par le chiffre d'affaires (y compris acceptations), Argus de l'assurance, septembre 2020.

En 2020, le chiffre d'affaires Assurance emprunteur s'élève à 2 668 millions d'euros.

Acteur historique de la prévoyance

La Banque Postale est un acteur historique sur les marchés de la prévoyance collective et individuelle.

Sur le marché de la prévoyance collective, sa filiale CNP Assurances détient 5 % de part de marché et est leader sur la clientèle spécifique des collectivités locales ⁽¹⁾. Elle assure également la clientèle des entreprises et exerce une activité de réassureur pour les mutuelles et les institutions de prévoyance. Par ailleurs, CNP Assurances a été l'un des premiers assureurs à se préoccuper des enjeux de dépendance. Elle est l'un des leaders en assurance collective et détient 9 % du marché en assurance individuelle en garantie principale et unique. CNP Assurances propose une gamme de produits à adhésion obligatoire ou facultative qui permet d'anticiper les besoins financiers et d'accompagnement en cas de perte d'autonomie.

La Banque Postale Prévoyance, filiale à 100 % de La Banque Postale, est le 4^e acteur de bancassurance sur le marché de l'assurance prévoyance ⁽²⁾, avec une présence sur les marchés individuel et collectif.

En individuel, elle dispose d'une gamme complète de produits couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie (temporaire décès, obsèques, dépendance) et offrant une large gamme de services complétant les prestations financières. L'exhaustivité de sa gamme est commercialisée via les canaux de distribution de La Banque Postale. En collectif, La Banque Postale Prévoyance exerce une activité de coassurance et de réassurance de contrats d'assurance emprunteurs.

En 2020, le chiffre d'affaires réalisé par La Banque Postale Prévoyance s'élève à 481 millions d'euros. Avec plus de 111 000 affaires nouvelles en 2020, La Banque Postale Prévoyance compte près de 2,4 millions de contrats en portefeuille à fin 2020.

Acteur de l'assurance santé individuelle et collective

La Banque Postale est présente sur le marché de l'assurance santé collective via sa filiale CNP Assurances, qui propose des couvertures complémentaires aux collectivités locales et aux entreprises. Elle réassure également les mutuelles et institutions de prévoyance.

Elle est également présente sur le marché de l'assurance santé à travers La Banque Postale Assurance Santé (filiale détenue à 51 % par La Banque Postale, 35 % par La Mutuelle Générale et 14 % par Malakoff Médéric) dont l'activité repose essentiellement sur des offres d'assurance complémentaire santé et d'assurance en cas de coups durs protégeant lors de la survenance d'une maladie grave, distribuées par les réseaux de La Banque Postale.

En 2020, le chiffre d'affaires de La Banque Postale Assurance Santé s'élève à 89 millions d'euros. Avec près de 36 000 nouvelles affaires en 2020, La Banque Postale Assurance Santé affiche près de 174 000 contrats en portefeuille à fin 2020.

Acteur en croissance en assurance de dommages

En avril 2020, La Banque Postale et Groupama ont annoncé la réalisation de la transaction portant sur l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD ainsi que la prolongation de leur coopération dans les domaines de la protection juridique et de l'assistance.

La Banque Postale Assurances IARD, désormais filiale à 100 % de La Banque Postale, propose une gamme d'assurances de dommages aux particuliers. Le cœur de gamme est centré autour des assurances automobile, multirisques habitation et protection juridique, et de la garantie accident de la vie proposées aux clients via le dispositif de distribution omnicanal de La Banque Postale (téléphone, internet et bureaux de poste).

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD enregistre près de 400 000 nouvelles affaires pour afficher près de 2,1 millions de contrats en portefeuille à fin 2020, en croissance de 14,8 % en volume sur un an. Le chiffre d'affaires, quant à lui, s'élève à 399 millions d'euros.

Une stratégie de différenciation par les services

La Banque Postale et CNP Assurances accordent une attention particulière aux services intégrés à leurs offres, tant pour ses partenaires que pour les assurés, et élargit son expertise en matière d'accompagnement des personnes grâce à des filiales dédiées. Au sein du groupe Assuristance (détenu conjointement par CNP Assurances et Swiss Life), Filassistance International développe une offre de services à la personne en combinant les nouvelles technologies et la relation humaine. Plus de 8 millions de personnes peuvent bénéficier de ses prestations via leur contrat. La filiale s'appuie sur un réseau de 10 000 prestataires. L'enseigne Âge d'Or apporte en renfort son réseau de près d'une centaine d'agences de services à domicile en 2020. Lyfe, la plate-forme digitale de santé, bien-être et bien vieillir propose aux adhérents des mutuelles et institutions de prévoyance et aux salariés d'entreprises, des services de prévention et de coaching, l'accès à des réseaux de santé et d'aide aux aidants.

Acteur en développement à l'international

Grâce à son modèle multi-partenarial, CNP Assurances conçoit et distribue notamment des produits d'assurance-vie épargne/retraite et d'assurance emprunteur. CNP Assurances déploie en particulier ses activités en Europe et en Amérique du Sud. En 2020, le chiffre d'affaires des activités d'assurances à l'international s'élève à 10 357 millions d'euros.

Sur un marché sud-américain en croissance

La filiale brésilienne Caixa Seguradora est codétenue avec Caixa Econômica Federal, 2^e banque publique du pays, qui joue un rôle social et économique majeur auprès de la population brésilienne et est implantée sur tout le territoire. Elle est le 3^e assureur brésilien ⁽³⁾. Face aux nouveaux besoins, Caixa Seguradora propose des produits pour les entreprises et pour les particuliers, la nouvelle classe moyenne brésilienne en tête. Particulièrement active en épargne

(1) Source : Fédération Française de l'assurance pour les sociétés d'assurances et Pair Conseil pour les mutuelles et les institutions de prévoyance.

(2) Classement 2019 de la Prévoyance, Argus de l'assurance, avril 2020.

(3) Données novembre 2020, SUSEP (Autorité de contrôle brésilienne de Caixa Seguradora).

retraite, la filiale est leader de l'assurance emprunteur immobilier avec 57,5 % de part de marché et le 6^e acteur de la prévoyance avec 6,9 % de part de marché.

À fin novembre 2020, sur un marché très concentré, la part de CNP Assurances gagne 50 points de base en un an pour s'établir à environ 12,1 %, tirée par la retraite ⁽¹⁾.

Pionnière de l'assurance 100 % digitale, Caixa Seguradora a lancé Youse, une plate-forme 100 % digitale qui commercialise en direct des produits d'assurance (automobile, multirisque habitation et prévoyance). À fin 2020, Youse a conquis plus de 174 000 clients, détenteur de plus de 215 000 polices actives.

En 2020, le chiffre d'affaires Amérique latine s'élève à 5 328 millions d'euros.

Au cœur d'un Marché européen de niche

Actif dans 16 pays ⁽²⁾, CNP Assurances est le 7^e assureur européen ⁽³⁾.

Avec UniCredit en Italie

Le partenariat entre CNP Assurances et UniCredit, noué à travers leur filiale commune CNP UniCredit Vita, renouvelé en 2017

jusqu'en 2024, couvre le centre et le sud de l'Italie, la Sardaigne et la Sicile avec une gamme complète de produits d'assurance de personnes. Il inclut une structure d'animation commerciale dédiée au développement de l'épargne en unités de compte, la prévoyance individuelle et l'assurance emprunteur, en ligne avec la stratégie de réorientation du mix produits de CNP Assurances. Sur un marché vie en baisse de 9,9 % sur un an à fin novembre 2020, la part de CNP UniCredit Vita s'établit à 2,8 % ⁽⁴⁾.

Un développement en modèle ouvert

Santander Consumer Insurance opère la distribution de l'assurance emprunteur de CNP Assurances dans 11 pays. Plus de la moitié de l'activité est réalisée en Allemagne, tandis que l'Espagne, la Pologne, l'Italie et les pays scandinaves notamment représentent l'essentiel du reste du chiffre d'affaires.

À Chypre, CNP Assurances a consolidé sa présence en devenant en 2019 actionnaire à 100 % de CNP Cyprus Insurance Holdings. Dans une économie en croissance soutenue, CNP Cyprus Insurance Holdings est numéro 1 de l'assurance non-vie avec 13,7 % de part de marché et 2^e en assurance vie avec 25,4 % de part de marché ⁽⁵⁾.

En 2020, le chiffre d'affaires Europe (hors France) s'élève à 5 028 millions d'euros.

1.3.3.2.3 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 diversifiées. La gestion d'actifs comprend les activités de la filiale La Banque Postale Asset Management (LBP AM) et les activités de gestion immobilière d'AEW Ciloger.

CHIFFRES CLÉS 2020

**PRODUIT NET
BANCAIRE**
161 M€

**ACTIFS SOUS GESTION
CHEZ LBP AM**
66,8 Md€

**ACTIFS SOUS GESTION
CHEZ OSTRUM AM**
447,9 Md€

**ACTIFS GÉRÉS
PAR AEW EUROPE**
33,9 Md€

FAITS MARQUANTS 2020

- Finalisation de l'opération de rapprochement des activités de gestion de taux et assurantielle d'Ostrum AM et de LBP AM au sein d'une société commune.
- LBP AM devient un gestionnaire de conviction multispécialiste au service de la finance durable.
- LBP AM détient désormais 100 % de ses fonds ouverts labellisés ISR et atteint son objectif fixé en avril 2018. Avec sa filiale Tocqueville Finance, LBP AM demeure le premier gérant généraliste en France en nombre de fonds labellisés ISR, avec 103 fonds labellisés à fin 2020.
- LBP AM reçoit la note A+ sur le module Stratégie & Gouvernance, décernée par le dernier rapport d'évaluation des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI).

(1) Les données du marché de l'assurance par branche sont issues des bases de la SUSEP, l'autorité de contrôle brésilienne du marché de l'assurance, novembre 2020.

(2) Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède.

(3) Source Bloomberg, à fin novembre 2020, comptes annuels consolidés de chaque société, classement par la taille des encours.

(4) Source ANIA, association nationale des entreprises d'assurances (Italie), novembre 2020.

(5) Sources IAC (Insurance Association of Cyprus) pour les données de marché à fin septembre 2020.

La gestion de conviction de LBP AM et Tocqueville Finance

LBP AM est une filiale détenue à 70 % par La Banque Postale, 25 % par Aegon Asset Management et 5 % par Malakoff Médéric.

Offrant un large éventail de produits d'épargne pour les particuliers et de solutions dédiées aux investisseurs institutionnels, LBP AM est la 1^{re} société de gestion européenne à avoir pris l'engagement public et citoyen, en avril 2018, de basculer 100 % de ses encours en gestion responsable d'ici fin 2020. Depuis lors, LBP AM a confirmé son engagement en faveur d'une finance responsable et détient désormais 100 % de ses fonds ouverts éligibles labellisés ISR.

L'année 2020 a de nouveau été marquante pour LBP AM, qui devient un gestionnaire de conviction multispécialiste leader de l'ISR. Avec 66,8 milliards d'euros d'actifs en gestion de conviction à fin 2020, LBP AM, avec sa filiale Tocqueville Finance, offre désormais quatre pôles d'investissement à forte valeur ajoutée : un pôle actions via Tocqueville Finance, un pôle actifs réels et privés, un pôle multi-actifs & performance absolue et enfin un pôle solutions quantitatives avec des stratégies systématiques. L'ensemble des quatre pôles d'investissement intègre de façon transversale et systématique l'analyse extrafinancière fondée sur la méthode propriétaire et innovante GREaT⁽¹⁾ et s'appuie sur une politique d'engagement active.

Cette méthode s'étendant à toutes les classes d'actifs, LBP AM souhaite la diffuser plus largement dans le cadre de nouvelles offres de services ISR. Au-delà de la création de fonds thématiques ISR personnalisés, LBP AM a ainsi l'ambition d'accompagner les clients dans la construction et la mise en œuvre de leur politique d'investissement responsable.

Fidèle à son rôle de pionnier de l'investissement durable, LBP AM a l'ambition de renforcer son statut de leader de la finance durable autour de 4 enjeux prioritaires : Climat, Droits humains & égalité, Biodiversité et Développement des territoires.

L'offre proposée par LBP AM répond aux nouveaux besoins d'investissement à long terme des épargnants particuliers sur la retraite et apporte des solutions sur-mesure de gestion du risque destinées aux investisseurs institutionnels. Au-delà de ses partenaires et ses clients actuels, elle cible également les distributeurs externes à la recherche de produits d'investissement à valeur ajoutée et performants.

Tocqueville Finance, filiale de LBP AM est spécialisée dans la gestion de conviction de fonds actions européennes distribués en France et à l'international aux particuliers et aux investisseurs institutionnels. À fin 2020, Tocqueville Finance affiche 3,2 milliards d'euros d'actifs sous gestion (hors délégation de gestion LBP AM).

La gestion de taux et assurantielle avec Ostrum AM

Le 31 octobre 2020, La Banque Postale et Natixis ont finalisé le rapprochement des activités de gestion taux et assurantielle d'Ostrum AM et de LBP AM. Ce rapprochement marque la création d'un leader de la gestion d'actifs en Europe, avec 447,9 milliards d'euros d'encours gérés à fin 2020.

La Banque Postale et Natixis réorganisent leurs activités de gestion taux et assurantielle respectives pour leur donner une nouvelle dimension dans un environnement de taux durablement bas et les rapprochent au sein d'Ostrum AM, détenue à 55 % par Natixis (à travers sa filiale Natixis Investment Managers) et à 45 % par La Banque Postale (à travers son pôle de gestion d'actifs).

Acteur de premier plan en gestion assurantielle et obligataire, Ostrum AM propose désormais deux offres distinctes et indépendantes : gestion d'actifs d'une part et prestations de services dédiées à l'investissement d'autre part. Positionnant le client au centre de son organisation, Ostrum AM met en place deux équipes commerciales qui piloteront l'ensemble de la relation client : l'une est dédiée à la gestion d'actifs, la seconde est dédiée à la plate-forme de services.

Pour apporter aux investisseurs institutionnels et aux sociétés de gestion des clés de lecture pertinentes et de la visibilité dans un contexte de marché complexe, Ostrum AM propose une offre de services modulaire dédiée à l'investissement. Plusieurs sociétés de gestion ainsi que de grands clients institutionnels bénéficient déjà de cette offre de services basée sur une plate-forme technologique puissante. Alliant simplicité et sécurité, la plate-forme permet un niveau de personnalisation très élevé, tout en s'adaptant aux outils et services existants chez le client. Les clients, qu'ils soient gestionnaires d'actifs ou détenteurs d'actifs (assureurs, fonds de pension et grandes entreprises), peuvent composer leur offre en associant plusieurs briques de services selon leurs besoins : socle commun de gestion et traitement des données, outils de *front* et de *middle office*, service de passage d'ordres.

Soutenue par une démarche d'innovation continue pour répondre aux besoins des clients et aux évolutions réglementaires, cette activité, qui représente déjà près du quart des revenus, est clé dans la stratégie de développement et d'investissement d'Ostrum AM.

Avec plus de 447,9 milliards d'euros d'encours sous gestion, dont près de 75 % en gestion assurantielle, Ostrum AM intègre le top 10 des gérants d'actifs en Europe dédiés aux investisseurs institutionnels (assureurs, fonds de pension et grandes entreprises) opérant avec des contraintes de passifs. Pour cela, Ostrum AM capitalise sur les forces des deux entités rapprochées : une expertise historique en gestion obligataire et un savoir-faire reconnu en gestion assurantielle. Acteur responsable et engagé, Ostrum AM affiche des ambitions fortes en ISR : dès 2021, 100 % de ses encours intégreront une analyse des critères ESG et en 2022, 98 % des encours gérés en fonds ouverts seront labellisés ISR. Ostrum AM s'appuiera sur des équipes de recherche renforcées pour ses analyses corporate, extrafinancières et *green bonds*, sur un pôle stratégie ESG intervenant en soutien de la gestion et sur le cadre méthodologique développé par LBP AM. Parallèlement, Ostrum AM approfondira sa politique d'engagement via un dialogue constructif avec les émetteurs et accentuera ses ambitions climat.

Pour marquer le changement et soutenir ces ambitions de développement, le positionnement et l'identité d'Ostrum AM évoluent tout en gardant son nom reconnu sur le marché. Sa nouvelle signature « *Amplifier votre pouvoir d'agir* » précise le sens de son action : par l'investissement, Ostrum AM prolonge les engagements que ses clients ont pris auprès de leurs propres clients et contribue, à leurs côtés, à assurer les projets de vie, la santé et la retraite des citoyens européens.

(1) GREaT : Gouvernance responsable - gestion durable des Ressources naturelles et humaines - transition Énergétique & économique - développement des Territoires.

La gestion immobilière d'AEW Ciloger

Au sein d'AEW S.A. (filiale détenue par La Banque Postale à hauteur de 40 % aux côtés de Natixis Investment Managers, du Groupe BPCE), AEW Ciloger est la société de gestion réglementée de l'ensemble de l'activité institutionnelle et grand public du groupe AEW en France. Elle dispose d'une expertise spécifique dans la création et la gestion de fonds et de mandats immobiliers pour le compte de clients institutionnels et de fonds destinés à la clientèle de particuliers.

AEW Ciloger gère des SCPI (sociétés civiles de placement immobilier), des OPCI grand public (organisme de placement collectif immobilier) et accompagne de nombreux associés dans leurs investissements immobiliers. La société de gestion se classe parmi les cinq premiers acteurs de l'épargne immobilière intermédiée en France et développe une expertise dans l'ensemble des métiers de l'asset management immobilier pour compte de tiers.

AEW Ciloger distribue ses produits à travers trois grands réseaux bancaires (Caisse d'Épargne, Banques Populaires et La Banque Postale), les principales plates-formes d'assurance et une sélection de conseillers en gestion de patrimoine partenaires.

À fin 2020, au niveau d'AEW Europe, les actifs sous gestion s'élèvent à 33,9 milliards d'euros, soit une augmentation de 5,7 % par rapport à fin 2019.

1.3.3.3 Plan stratégique 2030

La Banque Postale lance son plan stratégique 2030 avec un objectif : devenir la banque préférée des Français.

Il s'articule autour de trois priorités :

- se hisser parmi les leaders de la satisfaction client en intégrant le top 3 dès 2023 pour les services à distance ;
- se positionner comme la banque de la transition juste avec le lancement d'une plateforme d'engagements citoyens ;
- placer ses collaborateurs au cœur du plan stratégique en améliorant de 20 points le Net Promoter Score de la marque employeur d'ici 2025.

Commentant le plan stratégique 2030, Philippe Heim, Président du Directoire, a déclaré :

« Au terme de ses 15 premières années d'existence, La Banque Postale entame une nouvelle étape de son développement en s'appuyant sur un socle solide : une marque forte reflétant son identité citoyenne ; une base de plus de 20 millions de clients ; une accessibilité unique, avec, chaque jour, 1 million de visites dans les 17 000 points de contact sur tout le territoire et 3 millions de visites sur ses plateformes digitales ; la maturité d'un modèle d'affaires diversifié lui permettant de servir tous les types de clients, personnes physiques – des plus fragiles aux patrimoniaux – et personnes morales ; enfin un bilan particulièrement robuste avec plus de 20 % de capital CET1.

Le nouveau plan stratégique présenté aujourd'hui doit permettre à La Banque Postale de devenir la banque préférée des Français, qu'ils soient clients, citoyens ou collaborateurs. Pour se placer dans le trio de tête de la satisfaction des clients dès 2023, nous proposerons une

offre intégrée de services de bancassurance enrichie et digitalisée, s'adressant à tous, sous trois marques distinctes : La Banque Postale, Ma French Bank et BPE. Autour de son socle historique de banque de détail qui sera consolidé, La Banque Postale va accélérer le développement de ses métiers de diversification, où elle a développé des positions reconnues d'expertise et de leadership, notamment dans le crédit consommation, la gestion d'actifs, les services bancaires pour les collectivités locales ou les entreprises. Enfin, elle réalisera, avec CNP Assurances, le plein potentiel d'un modèle de bancassurance multipartenarial et international.

Banque citoyenne au positionnement distinctif, La Banque Postale restera entièrement mobilisée en faveur d'une transition juste répondant aux enjeux environnementaux, sociétaux, territoriaux et numériques ».

Trois ambitions prioritaires

Positionner La Banque Postale parmi les leaders de l'expérience client d'ici à 2023

La Banque Postale affiche l'ambition d'intégrer le top 3 de la satisfaction client sur les services à distance d'ici 2023 et d'ici 2025 pour tous les services ⁽¹⁾, un défi particulièrement exigeant compte tenu de la diversité de ses 20 millions de clients – des publics fragiles aux patrimoniaux – et des nouveaux standards de l'expérience client.

La Banque Postale dispose d'atouts reconnus par ses clients qui la positionnent déjà sur le podium de la satisfaction client pour leurs qualités humaines ; la compétence des équipes sur toutes les opérations y compris les plus complexes ; la connaissance de leur situation personnelle.

Son ambition de rejoindre le podium de la satisfaction client reposera sur une nouvelle gouvernance de la qualité de service avec la nomination d'un directeur de l'Expérience client présent au comité exécutif ; un pilotage omnicanal des parcours et des processus par la satisfaction client ; le traitement des sujets irritants ; le renforcement de l'expertise des conseillers bancaires ; la digitalisation des parcours et des processus qui donnera à l'organisation l'agilité nécessaire pour atteindre cet objectif.

Réaffirmer l'ambition citoyenne au service de la transition juste

La Banque Postale, qui s'est construite dès sa création autour d'une identité profondément citoyenne, réaffirme aujourd'hui une ambition au service d'une transition juste, répondant aux enjeux environnementaux, sociétaux, territoriaux et numériques. Cette ambition implique l'intégration dans le modèle de La Banque Postale de la mesure systématique de ses impacts pour l'ensemble de ses activités. Elle sera désormais portée par une Direction de l'engagement citoyen, rattachée au Président du Directoire.

La Banque Postale a élaboré une plateforme d'engagements citoyens qui rassemble ses priorités :

- financer la transition énergétique et encourager la consommation responsable ;
- corriger les nouvelles inégalités ;
- démocratiser la finance à impact en y dédiant tous les métiers de la banque ;
- mobiliser tous les collaborateurs au service de cette ambition à travers le conseil et l'accompagnement des clients.

(1) Net Promoter Score et Voix du Client.

L'ensemble des actions de la nouvelle plateforme d'engagements citoyens sera présenté le jeudi 10 juin à l'occasion des prochaines Assises de la Banque et de l'Assurance citoyennes.

Parmi les initiatives fortes de cette plateforme, La Banque Postale va se doter d'un indicateur propriétaire inédit, l'Impact Weighting Factor, mesurant l'impact de ses activités sur les dimensions environnementales, sociétales et territoriales. Il sera pris en compte dans les décisions de la banque pour l'octroi de crédits ou d'investissement et permettra aux clients de flécher leur épargne.

Par ailleurs, l'intégration, en 2021, de l'application Hello Carbo, incubée par platform58, dans la Banque en ligne et l'App La Banque Postale, permettra à tous les clients de connaître l'impact carbone de leurs transactions et de prendre des mesures de compensation éventuelles.

La Banque Postale se fixe un objectif de zéro émission nette à l'horizon de 2040 pour l'ensemble de ses activités.

Placer l'expérience collaborateur au cœur du projet stratégique

La banque est fière de l'engagement de ses collaborateurs et de leur mobilisation auprès des clients, particulièrement exceptionnelle pendant la crise sanitaire.

La symétrie de l'attention portée aux collaborateurs et aux clients constitue l'un des facteurs clés du succès de la réalisation du plan stratégique. C'est pourquoi La Banque Postale réorientera son modèle de management au service de la satisfaction client. L'amélioration de la qualité de service reposera sur la responsabilisation accrue des équipes. Toute initiative permettant d'être plus proche des clients et de mieux répondre à leurs attentes sera valorisée.

La Banque Postale favorisera la performance collective au service des ambitions du plan stratégique en digitalisant les parcours et les processus permettant aux collaborateurs de se concentrer sur les travaux à forte valeur ajoutée et en encourageant les méthodes de travail dites agiles, le « test and learn » et les circuits de décision courts. Elle accompagnera ses collaborateurs en poursuivant les efforts de formation avec plus de 300 000 journées de formation par an.

Plusieurs engagements au service de la qualité de vie au travail viendront renforcer l'attractivité employeur, avec l'objectif d'atteindre un NPS collaborateurs de + 20 ⁽¹⁾ d'ici à 2025 : plus de flexibilité dans l'organisation du travail ; mobilité personnalisée ; affirmation des politiques d'employeur responsable, en matière de diversité, de mixité et d'insertion.

Enfin, les collaborateurs seront étroitement associés à la mise en œuvre de la plateforme d'actions citoyennes, notamment par le biais d'une démarche de consultation interne. Les dispositifs de rémunération seront alignés sur ces objectifs.

Trois leviers pour servir des ambitions majeures

Le projet de développement s'appuiera sur trois leviers majeurs :

- consolider le socle de la banque de détail ;
- accélérer la diversification du modèle de La Banque Postale ;
- préparer l'avenir en développant un modèle innovant, partenarial et international.

Consolider le socle de la banque de détail

La Banque Postale consolidera ses positions par une conquête ambitieuse et le développement des offres qui s'appuiera sur ses trois marques (La Banque Postale, Ma French Bank, BPE).

- La Banque Postale, banque de tous les publics, multipliera les efforts de conquête et d'équipement notamment vis-à-vis des clientèles patrimoniales et professionnelles, pour conquérir plus de 3 millions de nouvelles entrées en relation d'ici à 2025. La banque poursuivra la mission de service public d'accessibilité bancaire et l'attention portée à la prise en charge des clients financièrement fragiles et parfois frappés d'illectronisme.
- Ma French Bank, banque digitale, vecteur de conquête, vise d'ici à 2025 1,3 million de clients, auxquels elle proposera une gamme complète de produits et services (crédit à la consommation, épargne, assurances) simples et accessibles, à horizon 2023.
- BPE, un modèle unique de banque privée ancrée dans les territoires et reconnue pour son expertise, visera un doublement de ses encours d'ici à 2025 (soit + 10 Md€). Elle développera la gestion sous mandat 100 % ISR dès 2021 et l'expertise « Family office ». Elle deviendra le pôle d'expertise patrimoniale de La Banque Postale et renforcera son maillage territorial en doublant le nombre d'espaces BPE (100 espaces en 2025).

Le modèle opérationnel combinera un ancrage territorial renforcé, l'excellence digitale et l'industrialisation des opérations.

- La qualité d'accompagnement des clients sera favorisée par le déploiement d'un modèle relationnel différencié : il s'appuiera sur une meilleure exploitation de la data et permettra d'offrir un service à plus forte valeur ajoutée, grâce à la digitalisation et la gestion mutualisée des opérations simples avec l'objectif d'avoir 70 % d'actes de vente réalisés en selfcare ou en selfcare assisté d'ici à 2025.
- La digitalisation et l'omnicanalité seront accélérées, avec le lancement effectif dès 2021 de l'entrée en relation digitale du crédit immobilier. Dès 2022, toutes les gammes de la banque au quotidien seront disponibles en digital. La digitalisation complète front-to-back des processus s'accélèrera et sera achevée en 2025.
- L'industrialisation des opérations à faible valeur ajoutée dans les *middle* et *back offices* et l'optimisation des usages au guichet permettront de gagner en efficacité opérationnelle et commerciale.
- Avec le Réseau La Poste, La Banque Postale réaffirme son choix stratégique de présence physique dans tous les territoires. Ce réseau postal unique de 17 000 points de contact recevant 1 million de clients par jour, associé à un site web visité quotidiennement par 3 millions d'utilisateurs, permet à la banque de capter le trafic nécessaire à son développement stratégique. L'effort de modernisation des bureaux de poste (2 600 rénovations au cours des 5 dernières années) sera poursuivi avec une politique d'investissement soutenue (300 à 400 bureaux rénovés par an).

Accélérer la diversification

La Banque Postale accélérera la diversification de ses activités en optimisant l'allocation de ses fonds propres de manière relative à court terme.

(1) Net Promoter Score : recommandation de La Banque Postale en tant qu'employeur par les collaborateurs.

Se développer auprès de la clientèle des particuliers

La Banque Postale poursuivra le développement du crédit à la consommation responsable, avec un objectif de croissance de 40 % de ses encours d'ici à 2025. Cela se traduira par une augmentation du taux d'équipement des clients ; un élargissement de son périmètre, en termes de produits (paiement fractionné, crédit affecté, rachat de crédit hypothécaire, etc.) ; une multiplication des partenariats de distribution. La plateforme Business Solution, lancée en 2021, facilitera la distribution de produits en marque blanche.

LBP AM consolidera sa position de leader de la finance durable et élargira son offre de stratégies de conviction, y compris sur les actifs réels, en s'appuyant sur une expertise reconnue mondialement (34 fonds LBP AM / Tocqueville Finance notés 4 ou 5 étoiles par Morningstar en 2020 pour leur performance financière). Les encours ISR sous gestion progresseront, notamment grâce à la distribution externe, pour atteindre 70 Md€ en 2025. La plateforme Ostrum AM, co-entreprise entre La Banque Postale et Natixis, avec près de 450 Md€ d'encours sous gestion en 2020, développera son offre de services à destination des assureurs et des institutionnels en France et en Europe.

Elargir le périmètre d'activité de la grande clientèle

La Banque Postale souhaite devenir un partenaire bancaire majeur des entreprises françaises, en visant le doublement des clients PME-ETI et en multipliant par 2,5 le volume de flux d'ici à 2025. Elle renforcera sa capacité à accompagner les projets de développement de ses clients en Europe (investissements, acquisitions) grâce à une expertise dans les financements structurés (LBO, immobilier, crédit-bail, affacturage, actifs & projets) et à l'origination obligataire (DCM). Les parcours clients seront digitalisés.

- Elle favorisera le modèle « originate to distribute » (origination, arrangement et syndication des crédits). 25 % de la production de financements structurés syndiqué.
- La clientèle des institutions financières en France et en Europe sera développée pour la syndication (DCM, prêts) et le funding, grâce à un coverage dédié avec un objectif d'une croissance du PNB de 30 % d'ici à 2025.
- La Banque Postale consolidera sa position de partenaire bancaire de référence pour tous les acteurs publics, en partenariat avec la SFIL, avec un objectif de 30 % de part de marché en 2025.

Réaliser le potentiel du modèle de bancassurance

CNP Assurances deviendra le vecteur assurantiel unique du groupe en assurance-vie et non-vie pour réaliser pleinement les synergies du modèle de bancassurance avec :

- la refonte du modèle opérationnel entre CNP Assurances et La Banque Postale en assurance-vie, marquée par la transformation volontariste des encours, un renouvellement de l'offre et des processus omnicanaux. Cette dynamique devrait permettre d'atteindre un taux d'UC proche de 30 % au niveau de la production d'ici à 2025 ;
- l'amélioration de l'équipement des clients en produits d'assurance non-vie, grâce à un enrichissement de l'offre de services et une digitalisation des parcours, avec un objectif de 100 % des parcours digitalisés et plus de 30 % de taux d'équipement en 2025⁽¹⁾. Par ailleurs, la distribution sera diversifiée (courtiers, partenariats « retail ») et l'offre développée pour les Pros et les TPE.

Construire la banque de demain : un modèle partenarial, innovant et international

La Banque Postale de demain sera plus internationale

Le développement de partenariats sera le moyen privilégié pour mettre en œuvre les ambitions de développement international du groupe La Banque Postale qui s'appuieront notamment sur les positions géographiques de CNP Assurances. Le développement de partenariats à l'étranger permettra : l'acquisition de nouvelles compétences ; la diversification du portefeuille d'activités afin de réduire son exposition aux taux négatifs de la zone euro et capter le potentiel des zones ou secteurs à forte croissance. Les revenus issus des activités à l'international devraient représenter 20 % du PNB total en 2025.

La Banque Postale de demain se construira sur un modèle de plateforme, partenarial, innovant et tourné vers la Tech.

La Banque Postale lancera de nouvelles plateformes ouvertes, se positionnant à la fois en tant que producteur et prestataire de services, et en tant qu'agrégateur de solutions personnalisées pour tous nos clients.

D'ici à 2025, La Banque Postale aura créé un écosystème de « banque compagnon », permettant à ses clients de retrouver sur une plateforme digitale des bouquets de services – créés en partenariat avec des acteurs spécialisés – nécessaires à un moment de vie important : acquisition d'un bien immobilier, préparation et gestion d'une succession...

Elle lancera des premiers pilotes dès 2021 avec pour objectif de proposer à ses clients des premiers bouquets de services dès 2022.

Cette ambition passe aussi par le développement de plateformes d'open banking, en commençant par le crédit consommation et l'assurance non-vie. La Banque Postale Consumer Finance a par exemple lancé, début 2021, sa plateforme Business Solution de développement de produits en marque blanche.

La Banque Postale innovera en collaboration avec des acteurs de la Tech et s'appuiera, pour ce faire, sur son écosystème d'innovation, dont elle accélérera le développement autour de son incubateur, platform58. Platform58 incubé à ce jour 27 start-up de la FinTech, de l'AssurTech, de la SecurTech et de la RegTech. Par ailleurs, un fonds d'innovation de 150 M€ sera créé en 2021, destiné à investir dans des start-up en favorisant les partenariats avec les métiers, filiales ou directions du Groupe La Banque Postale.

Une croissance rentable et soutenable (objectifs 2025 vs 2020)

La Banque Postale vise une croissance rentable qui se traduira par :

- Un PNB Groupe connaissant une croissance supérieure à 3 % (TCAM jusqu'en 2025) ;
- Un Coefficient d'exploitation du Groupe en baisse de 10 points ;
- Un RONE à 8 % dès 2030.

Cette croissance sera également soutenable du fait d'un capital robuste (CET1 à 20,4 % en 2020) et d'une croissance maîtrisée des RWA à 3,5 % (TCAM jusqu'en 2025)⁽²⁾.

(1) Sur les clients actifs.

(2) Hors impact Bâle 4.

1.3.4 LE RÉSEAU LA POSTE

Le Réseau La Poste est le réseau de distribution multiactivité à priorité bancaire du Groupe pour les clientèles « Grand public » et « professionnelles ». Sa mission fondatrice est d'accueillir, de servir et de conseiller les clients particuliers et professionnels de La Poste, de La Banque Postale et de La Poste Mobile. Avec 16 943⁽¹⁾ points de contact, il représente le plus grand réseau de distribution en France. Le réseau des points de contact passe en dessous du seuil de 17 000 en raison de la crise sanitaire. En effet, contrairement aux années précédentes, il n'a pas été possible de remplacer en totalité les 171 « La Poste Relais » qui ont fermé pour cause de faillite ou de cessation d'activité. Un plan d'action est engagé pour revenir au-dessus du seuil dans le courant du 1^{er} semestre 2021.

Son maillage garantit l'une des quatre missions de service public du Groupe : l'accessibilité territoriale de ses services à plus de 95 % de la population située à moins de 5 kilomètres et 20 minutes en voiture.

CHIFFRES CLÉS 2020

EFFECTIFS
43 958

BUREAUX DE POSTE
7 566 ⁽¹⁾

**POINTS DE CONTACT
EN PARTENARIAT**
9 377

**FRÉQUENTATION ANNUELLE
DES BUREAUX**
202,5 M de clients

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement des premiers bureaux labellisés France Services.
- Le succès de Ma French Bank.
- Baisse de 26 % de la fréquentation des bureaux de poste, dans le contexte de crise sanitaire.

LES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

En mars 2020, la France faisait face à une situation sanitaire inédite liée à l'épidémie de Covid-19, entraînant la mise en application d'un confinement sur l'ensemble du territoire. Face à cette situation soudaine, le Réseau La Poste a modifié son organisation pour se recentrer sur un socle de services prioritaires. L'enjeu était alors de préserver la santé de ses clients et de ses collaborateurs tout en maintenant son accessibilité physique dans le strict respect des consignes sanitaires transmises par le gouvernement.

1^{er} confinement

Dès les premiers jours du confinement, le Réseau s'est mobilisé pour déployer dans ses 1 600 bureaux restés ouverts un équipement conséquent en matériel : masques, lingettes, gel hydroalcoolique, écrans de protection, marquages au sol...

- Un affichage déployé dès le 17 mars en bureau pour rappeler les consignes sanitaires aux clients.
- Le ciblage des bureaux maintenus ouverts ainsi que leurs horaires d'ouverture ont été décidés en tenant compte de la localisation mais aussi des besoins des consommateurs et de la disponibilité du personnel, souvent contraint de rester à domicile pour raison de garde d'enfants.

Ce maillage réduit a permis de garantir l'accessibilité au service en priorisant les services essentiels comme le retrait d'espèces au guichet et sur automates, le retrait des instances (courrier, colis, Chronopost), l'affranchissement...

Tout au long de cette période, le Réseau a dû relever de nombreux défis :

- l'information clients. Pour informer les clients quasiment en temps réel, plusieurs actions ont été mises en place :
 - affichage des jours, horaires d'ouverture et services délivrés dans les bureaux ouverts, affichage des points de contact ouverts les plus proches dans les bureaux fermés,

- liste des bureaux ouverts et les horaires d'ouverture mis en ligne chaque jour sur www.laposte.fr et sur Google ;
- le versement des prestations sociales (notamment au mois d'avril alors que seuls 1 850 bureaux de poste étaient ouverts) a été pleinement assuré pour 1,2 million de clients allocataires grâce :
 - au versement anticipé des prestations,
 - à l'envoi de SMS aux clients allocataires pour les inciter à retirer leurs espèces aux automates,
 - à l'augmentation du plafond de retrait des cartes bancaires,
 - aux campagnes d'information dans les médias et sur www.laposte.fr visant à limiter les déplacements des clients non allocataires en bureaux de poste pendant la période de versement des prestations sociales ;
- le renfort des équipes sur le terrain : face au besoin de personnel sur certaines fonctions en contact avec les clients, la Direction générale du Réseau a mis en place un dispositif d'entraide basé sur le volontariat.

Plan de reprise d'activité

En un mois et demi, soit fin avril, avec 5 000 bureaux de poste ouverts au public, le Réseau commence à préparer la phase de déconfinement :

(1) Hors 26 autres points de contact : St Barth, St Martin, St Pierre et Miquelon, Andorre et Monaco et Bureaux militaires.

- plan de réouverture programmée à fin mai de tous les points de contact ;
 - retour au nominal des offres de services ;
 - plan de reprise d'activité commerciale (Re-Start).
- Courant mai, le Réseau décide de mettre en place une opération exceptionnelle pour l'été 2020 afin d'apporter son soutien à la reprise d'activité du pays grâce :
- au maintien de tous les bureaux de poste ouverts sur toute la période estivale ;
 - à l'ouverture de 150 relais saisonniers supplémentaires ;
 - au recours à plus de 2 000 personnes pour renforcer les équipes opérationnelles ;
 - à la mise en marché d'offres commerciales et de services sur mesure pour accompagner les clients (par exemple, la hausse du plafond de retrait d'espèces en Agence Communale).

Second confinement

Avec l'annonce du second confinement le 30 octobre dernier, les bureaux de poste ont été officiellement classés dans les commerces essentiels. À ce titre tous les bureaux de poste sont restés ouverts avec un niveau d'offres et des services au nominal.

En synthèse, neuf mois après le début de la crise sanitaire, des tendances de fond se sont accélérées :

- baisse durable de la fréquentation des bureaux de poste ;
- explosion des usages digitaux (services en ligne du Groupe La Poste et de La Banque Postale) ;
- autonomisation des clients (baisse des opérations guichet au profit des automates notamment) ;
- incivilités et agressions de plus en plus violentes à l'égard des personnels en bureaux de poste.

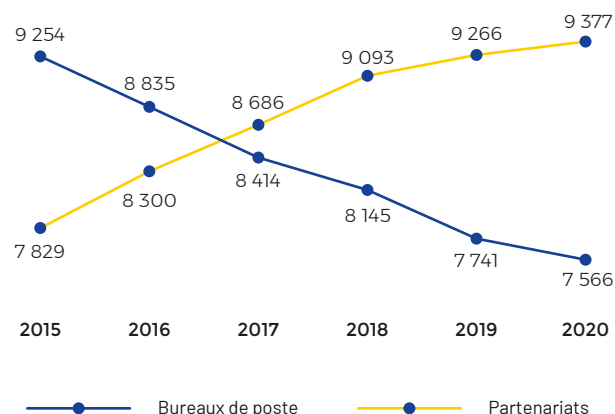
1.3.4.1 Un réseau, plusieurs formes de présence

Dans ce contexte de mutation, La Poste adapte en permanence ses formes de présence pour mieux répondre aux usages et exigences des consommateurs tout en anticipant leurs besoins futurs. L'année 2020 s'est inscrite dans le prolongement d'une transformation engagée en 2015 dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ».

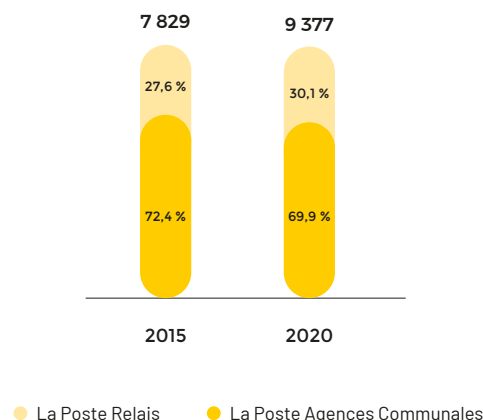
Présence territoriale du Réseau



Répartition des points de contact entre bureaux de poste et partenariats



Nombre et nature des partenariats



1.3.4.1.1 Les bureaux de poste

Les 7 566 bureaux de poste ⁽¹⁾ sont des lieux d'accompagnement et de conseil des particuliers et professionnels en proximité. Ils commercialisent l'ensemble de l'offre du Groupe :

- les services de banque et assurance allant des opérations courantes au conseil individualisé avec une gamme complète de produits et services ;
- les services Courrier tels que des enveloppes prêt-à-poster, lettre verte, affranchissement, retrait des instances, réexpédition du courrier, etc. ;
- les services colis et express : vente, dépôt, retrait, etc. ;
- les services de téléphonie mobile.

Selon la nature de leur implantation, certains bureaux commercialisent aussi de nouveaux services tels que « l'examen théorique du permis de conduire », l'offre « Veiller sur mes Parents », etc.

Parmi les 7 566 bureaux ⁽¹⁾, certains revêtent une spécificité ou répondent à une mission particulière. C'est par exemple le cas des 1 003 bureaux Facteur-Guichetier, des 323 bureaux Maison de services au public ou encore des 191 bureaux labellisés France Services.

Les bureaux Facteur-Guichetier

Attaché à la présence postale en zone rurale, La Poste a favorisé, au cours des dernières années, le déploiement de la fonction « Facteur-Guichetier ». Au nombre de 1 003 fin 2020, les Facteurs-Guichetiers partagent leur temps de travail entre la réalisation de l'ensemble des prestations du facteur (distribution du courrier, services de proximité) et le rôle de chargé de clientèle dans un bureau de poste où ils y assurent la prise en charge complète des clients du Réseau. Cette fonction permet de mutualiser les services de La Poste grâce à une synergie interbranche au bénéfice des habitants, notamment dans les zones rurales. Cette forme de présence a vocation à se développer dans les années à venir.

Les bureaux Maison de services au public (MSAP)

Soucieuse de faciliter la vie des habitants, La Poste s'est engagée en 2015 à ouvrir son réseau de bureaux aux opérateurs et collectivités publiques souhaitant mutualiser l'accès à leurs services (mise en commun de moyens matériels et humains).

Cette forme de présence de La Poste contribue à l'aménagement du territoire en zone à faible densité ; elle permet de lutter contre la fracture numérique en mettant à disposition des équipements numériques et en accompagnant les clients dans leurs démarches administratives en ligne. Fin 2020, La Poste compte 323 bureaux MSAP : la vocation d'une partie de ces bureaux MSAP est d'évoluer vers le modèle « France Services ».

Les bureaux labellisés « France Services »

En 2019, l'État créait « France Services », un nouveau modèle d'accès aux services publics pour les Français. Ce modèle vise à offrir à chaque citoyen quel que soit l'endroit où il vit, en ville ou à la campagne, d'accéder aux services publics et d'être accueilli dans un lieu unique, par des personnes spécialement formées pour effectuer ses démarches du quotidien.

Fort de son expérience depuis 2015 avec les MSAP mais aussi soucieuse de faciliter la vie des habitants et d'accompagner l'État dans la modernisation de son action publique, La Poste a proposé un ensemble de bureaux répondant au cahier des charges du nouveau modèle « France Services ». Dès le 1^{er} janvier 2020, 42 bureaux obtenaient ce label. D'autres ont été attribuées en 2020, portant à 191 le nombre total de Bureaux France Services. Cette démarche du Groupe La Poste témoigne de son engagement à maintenir et à développer des services de proximité dans l'ensemble des territoires, que ce soit dans des zones à faible densité ou dans les quartiers « politique de la ville » ou de « reconquête républicaine ».

Avec les services de La Poste, ce sont ainsi dix opérateurs qui sont présents au sein des bureaux labellisés (Caisse d'Allocations Familiales, Pôle Emploi, Caisse Nationale d'Assurance Maladie...). Les chargés de clientèle de ces bureaux ont bénéficié d'un parcours de formation ambitieux visant à garantir aux clients une excellente qualité de service.

1.3.4.1.2 Les partenariats

Les 9 377 points de contact La Poste en partenariat incluent 2 827 « La Poste Relais » chez les commerçants et 6 550 « La Poste Agence Communale ou intercommunale » hébergées dans les locaux d'une mairie. Cette adaptation résulte d'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 cinquième contrat, actuellement en vigueur et qui porte sur la période 2020-2022 a été signé le 5 février 2020.

Ces partenariats soutiennent la proximité entre les clients et les services postaux les plus courants en maintenant leur accessibilité.

La Poste Agence Communale ou Intercommunale

Les points de contact « La Poste Agence Communale ou Intercommunales » proposent l'essentiel 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 tel que le retrait d'espèces (porté à 500 euros par semaine en 2020 contre 350 euros initialement) ou le dépôt d'espèces pour les personnes morales (nouveau service introduit en 2020).

En contrepartie d'un contrat signé avec les communes et des moyens qu'elles engagent, celles-ci reçoivent une indemnité compensatrice. Une convention type relative aux agences postales communales et intercommunales entre La Poste et l'Association des maires de France en fixe le cadre juridique.

La Poste Relais

Les points de contact « La Poste Relais » sont situés dans les lieux de vie des clients. Ils offrent des horaires élargis et proposent les services essentiels de La Poste. 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 en zone rurale des services financiers simples de dépannage (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP

(1) hors 26 bureaux de poste à statut particulier.

et de Livret A pour des montants limités – jusqu'à 150 euros par semaine). En contrepartie, il perçoit une rémunération au moyen d'un forfait et d'une commission sur les activités.

Les conditions de transformation des bureaux de poste en points de contact « La Poste Relais » se discutent en concertation avec les élus locaux. 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.

En ville, ces points de contact se développent (+ 99 en 2020) pour répondre aux évolutions urbaines et à la mutation des modes de vie, en complément du réseau des bureaux de poste. Des conventions nationales ont été signées avec des enseignes de grande distribution (Carrefour, Intermarché, groupe Casino, Auchan...) afin de répondre aux besoins et aux usages des clients.

En zone urbaine comme en zone rurale, Le Réseau La Poste se tourne aussi vers des partenaires de l'économie sociale et solidaire (associations ou fondations). 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... La Poste compte six partenariats de cette nature et 13 autres avec des associations du domaine de l'ESS à fin décembre 2020.

1.3.4.1.3 www.laposte.fr

Le site internet www.laposte.fr est placé sous la responsabilité de la branche Numérique du Groupe. Il est le relais digital du Réseau physique pour une accessibilité en ligne aux offres « Services-Courrier-Colis » ainsi qu'un tremplin vers les sites internet des marques du Groupe (La Banque Postale, La Poste Mobile...). 2020 marque un tournant en termes de fréquentation et de consommation sur www.laposte.fr accélérant la dimension omnicanale de La Poste. Une croissance de 75 % des connexions a été enregistrée au cours de l'année 2020.

1.3.4.2 Des transformations et adaptations constantes

1.3.4.2.1 Un environnement en profonde mutation

Avec la révolution numérique, les modes de consommation ont profondément changé. Une étude récente menée par Audirep avant la pandémie de la Covid-19 sur le comportement des consommateurs révèle que huit Français sur dix ont modifié leurs habitudes de consommation au cours des cinq dernières années. Ces changements se sont accélérés en 2020 avec la crise sanitaire confrontant, plus que jamais, les réseaux de distribution à des évolutions profondes : des attentes tournées vers toujours plus de Responsabilité sociale et environnementale dans les achats, plus d'immédiateté, de simplicité et d'autonomie dans les parcours, mais aussi plus d'accessibilité et de valeur ajoutée dans la relation.

Si les conséquences de ces bouleversements technologiques et sociétaux ont généré l'explosion des usages digitaux et des achats en ligne, le recours aux réseaux physiques et à la relation humaine est resté fondamental. Ce constat s'est révélé particulièrement vrai pour le Réseau La Poste pendant les périodes de confinement au cours desquels les Français ont pris conscience du caractère essentiel de l'accessibilité physique aux services de La Poste.

La rénovation des bureaux de poste

Pour accroître la satisfaction de ses clients et développer la performance commerciale, le Réseau investit en continu dans la rénovation et la modernisation de ses lieux et dans le développement d'outils performants. Depuis 2015, 2 639 bureaux ont été rénovés dont 215 sur l'année 2020.

Le déploiement de bureaux innovants

Afin d'être toujours plus proche des besoins des clients, le Réseau a construit une segmentation innovante de son offre de services pour les zones touristiques et estudiantines. Ainsi, depuis 2020, des villes comme Chamonix, Arcachon, Nice, Fort de France ou Annecy proposent des offres adaptées aux besoins des touristes ; de nouvelles villes (Dijon, Lille...) accueillent dans leurs zones universitaires des bureaux de poste répondant notamment aux attentes des jeunes et des étudiants.

Des expérimentations en continu

Localement et de façon ciblée, des expérimentations sont mises en place afin de tester de nouveaux parcours clients particuliers et professionnels pour les activités postales et bancaires.

En 2020, 18 bureaux de poste dits « experts pilotes » expérimentent une nouvelle forme d'accueil, une gestion du transactionnel repensée et un aménagement modernisé. Les enseignements de ces expérimentations participent à la construction du Réseau de demain.

Une démarche éco-responsable

Le Réseau La Poste intègre la prise en compte de la responsabilité sociétale et environnementale dans sa démarche de rénovation (accessibilité, inclusion numérique, matériaux éco-conçus, réduction des consommations énergétiques, recyclage des papiers des bureaux, réutilisation des cartouches d'imprimantes, etc.).

En 2020, 80,5 % des bureaux de poste – soit 2,5 points de plus qu'en 2019 – sont accessibles aux personnes en situation de handicap, quelle que soit la nature de ce handicap (moteur, visuel, auditif, cognitif, psychique, etc.). D'autre part, 97,3 % du parc des bureaux équipés de Guichets Automatiques Bancaires (GAB) disposent, fin 2020, d'au moins un GAB accessible aux Personnes à Mobilité Réduite (PMR). La mise en accessibilité des GAB de La Banque Postale pour les personnes aveugles ou malvoyantes a crû de 8 points en un an, passant à 90,8 % au 31 décembre 2020. Enfin, 100 % des 2 764 GAB situés à l'intérieur des bureaux sont accessibles aux personnes en situation de handicap.

Enfin, 78,8 % des collaborateurs du Réseau en contact avec la clientèle avaient suivi, fin 2020, une formation en e-learning sur le thème de l'accueil des clientèles en situation de handicap.

1.3.4.2 Des investissements permanents

Les automates au service des clients

Le Réseau compte environ 21 500 automates déployés dans ses bureaux qui ont permis à ses clients d'effectuer l'équivalent, sur 2020, de 452,4 millions d'opérations en toute autonomie.

Certaines opérations bancaires peuvent être effectuées au travers de 4 761 Guichets Automatiques Bancaires, 2 764 Terminaux Libre-Service Retrait et Dépôt-Retrait, 3 100 Nabanco (automates multifonctions courrier, colis, banque), 3 676 urnes de dépôt de chèques avec *scan back office* et 672 automates de remise de chèques. Quant aux opérations courrier colis, certaines peuvent être effectuées avec le recours de 3 279 Lisa et Nabucco (automates courrier et colis uniquement) et 125 consignes Pickup. Enfin, le Réseau met aussi à disposition de ses clients 2 400 imprimantes en libre-service.

Afin d'améliorer l'expérience utilisateurs sur automates courrier – colis, une nouvelle interface a été installée le 2 novembre 2020 à la suite d'un test concluant auprès de clients en conditions réelles. Plus simples, plus intuitifs et plus modernes, les écrans et les parcours clients ont été pensés et développés avec un ergonome en collaboration étroite avec les branches et les opérationnels pour répondre au mieux aux usages et besoins des clients, tout en favorisant leur autonomie.

Le Réseau étudie également la faisabilité de nouvelles fonctionnalités associées aux automates mixtes « courrier – colis – banque » telles que le scan de documents, la reconnaissance automatique de caractères, la saisie vocale des adresses, l'identification par empreinte, etc.

SMARTEO pour les chargés de clientèle au service des clients

En 2015, Le Réseau La Poste déployait auprès de ses collaborateurs une première vague de 600 smartphones (nommés « SMARTEO ») dans 250 bureaux, avec pour objectifs de développer une relation de proximité avec le client, de fluidifier son parcours et d'améliorer la connaissance client. Aujourd'hui, plus de 15 100 Smartéo sont diffusés dans le Réseau, dont 12 000 dans 4 360 bureaux de poste. De plus, 1 975 commerçants « La Poste Relais » disposent de 3 126 terminaux leur permettant d'effectuer les opérations postales.

Régulièrement, le Réseau renouvelle une part de son parc afin de mettre à disposition de ses collaborateurs des outils toujours plus efficaces et ergonomiques (écran plus grand, appareil plus réactif...). À l'automne 2020, 11,4 % du parc a été renouvelé. De nouvelles fonctionnalités sont également apparues au cours des derniers mois afin de se mettre en adéquation avec le portefeuille commercial (par exemple, l'offre « We Start » de Ma French Bank) ou la mise en œuvre de nouveaux process tels que le dépôt d'une réclamation en bureau de poste, quel que soit le motif.

1.3.4.3 Un réseau distributeur des offres des branches

1.3.4.3.1 Les offres de La Poste

Le Réseau des bureaux de poste est le distributeur des produits, des services et des marques du Groupe La Poste. Grâce à plus de 900 000 clients qui le fréquentent chaque jour, il offre une véritable puissance commerciale.

Le personnel en contact des clients a pour mission d'accompagner et de conseiller les particuliers et les professionnels en leur proposant l'accès au portefeuille de l'offre des métiers du Groupe : courrier, colis, express, banque, assurance, téléphonie mobile. Les collaborateurs ont également pour mission d'accompagner le développement commercial de nouvelles offres de services, relais de croissance du Groupe.

1.3.4.3.2 La banque digitale

Afin de répondre aux attentes de certains profils de consommateurs et de conquérir de nouveaux clients, La Banque Postale a lancé en septembre 2019 « Ma French Bank », une banque 100 % mobile. Cette nouvelle forme d'usage et de consommation des services bancaires attire particulièrement les jeunes qui constituent une cible stratégique pour *Ma French Bank*. C'est dans ce contexte que le 16 novembre 2020, elle enrichit son offre avec *We Start*, destinée aux mineurs de 12 à 17 ans.

En 2020, 65 % des ouvertures de compte ont été initiées en bureau de poste parmi les 18 000 nouveaux clients que compte, chaque mois, Ma French Bank. Au-delà de l'attractivité commerciale de Ma French Bank (son offre et les services associés), le Réseau apporte aux clients un gage de confiance et une garantie de sécurité, de simplicité et de gain de temps. Le Réseau contribue aussi à la conquête de tous les segments de clientèle pour le compte de Ma French Bank en complément du canal digital.

1.3.4.4 Une organisation au service du développement et de la satisfaction

1.3.4.4.1 Le Réseau et les missions de service public

Parmi les quatre missions de service public que l'État a confiées au Groupe La Poste, le Réseau occupe un rôle fondamental sur deux d'entre elles : la contribution à l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire.

La contribution à l'aménagement du territoire : 90 % de la population d'un département ne doit pas être éloignée de plus de 5 kilomètres et de plus de 20 minutes en voiture d'un point de contact du Réseau. La densité et la diversité du Réseau permettent d'atteindre un taux de 95 % d'accessibilité au niveau national, offrant ainsi un accès partout sur le territoire aux services de La Poste et notamment au service universel d'envoi et de réception des courriers colis. Cet accès

s'est révélé crucial durant la crise sanitaire qui a montré le « besoin de Poste » des citoyens et accéléré la croissance du commerce en ligne.

L'accessibilité bancaire : cette mission vise à permettre à toute personne qui en fait la demande d'ouvrir un Livret A et d'effectuer gratuitement ses opérations de dépôt et de retrait à partir de 1,50 €. Là encore, la crise sanitaire a révélé le rôle majeur du Réseau qui a mis en place les actions nécessaires pour permettre, sur l'ensemble du territoire, la délivrance des prestations sociales à l'attention des clientèles fragiles.

1.3.4.4.2 L'organisation territoriale

Pour répondre de manière efficace aux attentes de ses clients, le Réseau adapte son organisation. Il est aujourd'hui constitué de 1 540 secteurs donnant accès aux offres et services de La Poste. Les 37 directions régionales et 198 directions de territoire animent ce réseau dans une optique de conquête et de développement. En synergie avec la branche Services-Courrier-Colis, le territoire est également découpé en 218 Zones de Marché pour l'animation commerciale des forces de vente en charge de la clientèle des professionnels.

Pour assurer son activité et son développement, le Réseau s'appuie sur 37 315 collaborateurs en bureaux de poste, dont 23 140 chargés de clientèle et 9 878 conseillers bancaires en bureau de poste. Le personnel au contact des clients représente environ 80 % de l'effectif total des collaborateurs du Réseau.

1.3.4.4.3 Les clientèles stratégiques

La clientèle patrimoniale constitue une cible prioritaire. Pour accompagner les 646 100 clients qu'elle représente, 1 022 conseillers spécialisés en patrimoine sont répartis dans le Réseau ou traitent à distance la relation. Afin d'apporter des solutions aux clientèles « hyper patrimoniales », le Réseau intègre également dans 50 bureaux de poste un espace BPE, la banque privée de La Banque Postale. Le nombre d'espaces BPE a ainsi été enrichi de 5 points de contact supplémentaires au cours des 12 derniers mois.

La clientèle bancaire pour les professionnels était au cœur du plan stratégique 2014-2020 du Groupe La Poste. Avec quelque 4 millions de clients potentiels et un développement très dynamique (et 850 000 nouvelles entreprises créées chaque année), le marché des Pros constitue une cible de choix pour Le Groupe La Poste. Ces clients fréquentent régulièrement les bureaux de poste et représentent un fort potentiel de développement. Les 401 conseillers installés dans les bureaux de poste accompagnent les besoins en trésorerie de leurs clients TPE (100 800 en 2020) en distribuant notamment les Prêts garantis par l'État mais aussi en proposant des solutions pour les aider à développer leurs ventes à distance avec ou sans site internet.

La clientèle professionnelle Services-Courrier-Colis. Le marché des clients professionnels est un enjeu stratégique pour l'entreprise et les zones de marché. Il représente un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros pour les activités Services-Courrier-Colis des zones de marché.

Le marché est constitué de 3,6 millions de professionnels dont 1,3 million de clients actifs et 367 200 clients en portefeuille permettant une action ciblée sur les clients à fort potentiel.

Les zones de Marché accompagnent ce segment de clientèle grâce à une organisation omnicanale constituée d'une part d'une force de vente en bureaux de poste et en établissements courrier, et d'autre part de conseillers à distance en télévente.

L'année 2020 a été marquée par une forte consommation sur le site internet www.laposte.fr : une croissance globale de 38 % du chiffre d'affaires par rapport à l'an passé.

1.3.4.4.4 La satisfaction des parties prenantes

Le Réseau La Poste met au cœur de sa stratégie la satisfaction de ses clients et de ses partenaires. Sur chacune des formes de présences et sur chacune des parties prenantes, des études sont menées par des organismes externes et indépendants qui mesurent et suivent l'évolution de la satisfaction. La fréquence de ces mesures est variable (semestrielle, annuelle, bisannuelle).

Les dernières enquêtes font ressortir des niveaux élevés de la satisfaction des clients, des commerçants et des élus, tant en milieu urbain qu'en milieu rural. À titre indicatif, 94 % des clients particuliers se déclaraient, à fin novembre, satisfaits de leur dernière expérience en bureau de poste⁽¹⁾. Ce taux de 94 % est resté stable entre juin et novembre 2020. Quant aux clients fréquentant les points partenaires, ils se déclarent à 95 % satisfaits⁽²⁾ en progression de deux points.

1.3.4.5 La Poste Mobile

Créée en 2011, 5^e opérateur téléphonique français, La Poste Mobile est l'une des grandes réussites du groupe La Poste en matière de diversification d'activités.

Déterminé à rester au cœur des échanges, qu'ils soient numériques ou physiques, le Groupe La Poste a créé une joint-venture, La Poste Télécom, 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.

L'offre La Poste Mobile propose une gamme complète d'offres de téléphonie mobile, forfaits avec ou sans engagement, avec ou sans mobile et formules prépayées. Elle distribue également une box internet.

Avec le rachat d'Euro-Information Télécom par Bouygues Télécom, La Poste Mobile devient en 2021 le 5^e opérateur téléphonique français et le 1^{er} MVNO du pays.

(1) Baromètre IPSOS - novembre 2020.

(2) Baromètre BVA - annuel 2020.

Le secteur des télécommunications est le secteur économique qui a le mieux résisté à la crise de Covid-19 en 2020. Pensée dès sa création comme une stratégie de réponse à la révolution digitale, La Poste Mobile a offert une réponse contra-cyclique avec une augmentation de 15 % du nombre de nouveaux abonnés en 2020, et un NPS record de + 37 en 2020.

1.3.4.5.1 Le marché de la téléphonie en France ⁽¹⁾

Le marché de la téléphonie mobile compte 69 millions de clients abonnés en métropole à fin décembre 2020 (hors cartes SIM « Machine to Machine » et hors cartes SIM « internet »), ce qui représente un taux de pénétration de 106 % de la population en métropole. Le marché a augmenté de 2,7 % en un an, l'augmentation de 1,8 million de clients abonnés étant contrebalancée par l'érosion continue du marché du prépayé (baisse de - 0,9 million de lignes sur un an, soit - 11 %).

Avec près de 9 millions de clients résidentiels à fin décembre 2020, la part de marché des MVNO se stabilise à 11,6 % sur le marché total (+ 0,3 point en un an), LPM étant désormais le MVNO n° 1 sur le marché français abonné mobile à fin 2020.

En 2020, le marché de la téléphonie mobile a poursuivi sa mutation. Si la facture moyenne mensuelle s'est stabilisée à 14 euros par client, les clients Grand Public (« résidentiels ») souscrivent désormais à plus de 80 % des forfaits sans engagement et consomment plus de 7,8 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 (+ 34 % en un an).

S'agissant du marché des BOX, le nombre d'accès internet à haut et très haut débit s'élève à 30,2 millions de clients à fin septembre 2020, la totalité de la hausse provenant des abonnements à très haut débit (+ 29 millions en un an) qui représentent désormais 45 % du marché. Après plusieurs années de baisse, le montant mensuel moyen des abonnements s'est stabilisé au 3^e trimestre 2020, à 31,8 euros HT pour un forfait internet à haut ou très haut débit (y compris les communications vocales facturées au-delà du forfait et les services de contenu le cas échéant), tarif supérieur de 1 % à celui relevé au 3^e trimestre 2019 (31,5 euros).

1.3.4.5.2 L'offre de La Poste Mobile : simplifier la vie connectée des Français

L'offre de La Poste Mobile se caractérise d'abord par une forte proximité, au travers du réseau physique des 7 566 bureaux de poste. L'ensemble des offres de service 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.

Cette simplification s'exprime également au travers de prix très attractifs.

Depuis 2018, La Poste Mobile poursuit sa stratégie commerciale de croissance, avec la commercialisation de forfaits avec abondance de data et des prix « à vie » pour le grand Public. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais 95 % des ventes de La Poste Mobile.

Cette nouvelle stratégie commerciale a permis de conquérir, en 2020, 539 000 clients Mobile (y compris prépayés) dont 454 000 nouveaux abonnés mobile sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements Mobile (après résiliations) se sont élevées à 171 000 euros. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 10 % pour atteindre 1,8 million de clients.

Parallèlement à cette offre de téléphonie mobile, La Poste Mobile a lancé avec succès en mai 2020 la distribution de la BOX SFR. Elle a ainsi distribué 50k Box SFR à fin décembre 2020.

Au total, le chiffre d'affaires de La Poste Mobile s'est élevé à 294 millions d'euros en 2020, en progression de 12 % par rapport à 2019.

Le revenu moyen perçu par client abonné ou ARPU (Average Revenue Per User) est stable.

Les enquêtes ⁽²⁾ menées auprès de ses clients montrent que plus de 95 % 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 41 % 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.

1.3.4.6 Stratégie 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.

Son ambition est de consolider son positionnement de 1^{er} MVNO français et d'« offrir à tous le meilleur de la vie connectée, simplement et en toute confiance ». La stratégie de La Poste Mobile est donc axée sur la croissance et la montée en gamme. Elle vise 2,5 millions de clients en 2025, et souhaite développer la vente de terminaux mobiles, dans le respect des contraintes environnementales. La Poste Mobile souhaite ainsi proposer des solutions de recyclage, favoriser l'adoption de téléphones reconditionnés et inciter, enfin, les Français à réparer leur équipement plutôt que de racheter systématiquement un équipement neuf.

(1) Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) - Observatoire des services mobiles du troisième trimestre 2020 ; Observatoire des communications électroniques des services fixes haut et très haut débit du deuxième trimestre 2020.

(2) Enquête réalisée par la société MV2 pour La Poste Mobile (décembre 2019).

1.3.5 NUMÉRIQUE

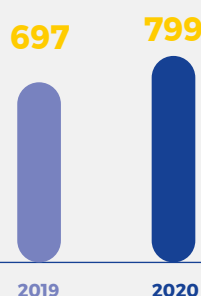
1

Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2030 », le Groupe franchit une nouvelle étape dans sa transformation et accélère la mutation de ses modèles en anticipant les évolutions de l'environnement et en contribuant à créer une société plus humaine et plus inclusive. La vision est celle d'un service unifié et utile pour tous, mettant à profit la complémentarité des canaux numériques et des réseaux physiques.

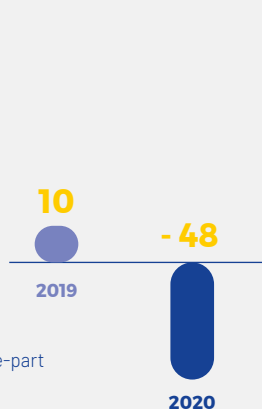
La branche Numérique accompagne la stratégie du Groupe d'une part en commercialisant des offres basées sur la confiance numérique et sur ses expertises, d'autre part en contribuant à accélérer la transformation interne du Groupe.

CHIFFRES CLÉS 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION* en M€



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

NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES LAPOSTE.FR

**29 M de visiteurs
uniques par mois** (+41 %)

**NOMBRE DE
COMPTES**
21 M (+25 %)

**NOMBRE DE
COLLABORATEURS**
6 593

VENTES EN LIGNE

294 M€ (+38 %)
(+105 % via mobile)

**NOMBRE DE
COFFRES DIGIPOSTE**
5,5 M (+43 %)

FAITS MARQUANTS 2020

- Renforcement de l'expertise numérique : dans la confiance numérique avec les rachats d'AR24 (société spécialisée dans la lettre recommandée électronique), dans l'activité de certification électronique des personnes physiques de la société DocuSign, dans l'éducation avec l'acquisition d'Index Education (leader français de l'édition de logiciels à destination de l'enseignement secondaire et en particulier Pronote), dans la e-Santé avec l'acquisition d'Inadvans.
- Confiance renouvelée des acteurs publics : reconduction du contrat d'hébergement du Dossier Pharmaceutique.
- Identité Numérique : premier parcours entièrement en ligne pour la création d'une Identité Numérique attestée conforme au niveau substantiel par l'ANSSI⁽¹⁾.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

- Mobilisation rapide des actifs numériques en réaction à la crise de Covid-19 : création des sites www.maladiecoronavirus.com, de vente de masques pour les TPE/PME masques-pme.laposte.fr.
- Explosion du trafic sur www.laposte.fr, centré sur la recherche d'information et l'achat, avec un pic à 35 millions de Visiteurs Uniques par mois et la tenue en charge de l'infrastructure du site.

(1) Agence Nationale des Systèmes d'information.

1.3.5.1 Fonctions et activités

Créée en 2014, la branche Numérique s'est inscrite dans une culture de l'innovation chère à l'ensemble du Groupe qui a su mettre à profit les nouvelles technologies dès l'avènement de l'ère numérique. Elle a un rôle hybride qui recouvre deux activités :

- une activité commerciale reposant sur ses filiales Docaposte et LP11 qui répondent aux besoins de transformation numérique des entreprises, et sur le site d'information et de commerce en ligne www.laposte.fr et ses applications mobiles ;
- une activité transversale d'accompagnement du Groupe dans sa propre transformation numérique : modernisation des processus et des activités existantes (mutualisation et enrichissement des données, datalake unifié, optimisation grâce à l'Intelligence Artificielle...) ou développement de nouveaux services.

La branche a pour vocation d'accélérer le pivotement du modèle d'affaires du Groupe historiquement orienté sur les entreprises vers un nouveau modèle centré sur les attentes du client et garantissant l'intermédiation en direct avec celui-ci, grâce à des offres et services innovants portant les valeurs de proximité, de confiance numérique et de gestion éthique des données.

1.3.5.1.1 Jusqu'en 2020 : la construction de l'activité et d'infrastructures robustes

En ligne avec le cap fixé par le précédent plan stratégique, la branche Numérique s'est développée autour de 3 axes : le développement de chiffre d'affaires, la mise en œuvre d'un système de distribution autour du site www.laposte.fr et la construction d'infrastructures robustes et sécurisées :

- le chiffre d'affaires de sa filiale Docaposte est passé de 427 millions d'euros en 2015 à 647 millions d'euros en 2020, soit une croissance moyenne de 9 % par an. La part de ses activités numériques a augmenté à hauteur de 65 %. Les opérations de croissance externe ont été des succès ;
- le chiffre d'affaires e-commerce sur www.laposte.fr a progressé de 152 millions d'euros en 2015 à 294 millions d'euros en 2020, soit une croissance de 14 %. Le trafic est passé de 12 millions de Visiteurs Uniques par mois en 2017 à 29 millions en 2020. Le site s'est réorganisé autour des usages clients et a développé de nouveaux services (comparateur d'envois, site mobile et application La Poste) ;
- l'ensemble des briques de la chaîne de confiance numérique a été posé et développé : le nombre de coffres électroniques Digiposte est passé de 2,2 millions en 2017 à 5,5 millions en 2020, 300 000 identités numériques ont été créées ; à travers la filiale Docaposte la branche est devenue leader en France sur les services de confiance aux entreprises et administrations : premier opérateur français en signature électronique, vote électronique, archivage électronique et hébergement des données de santé (45 millions de dossiers pharmaceutiques, certification HDS – Hébergement des Données de Santé) ;
- la connaissance client s'est améliorée à travers un compte client unique basé sur un socle de systèmes d'information mutualisé qui couvre aujourd'hui l'ensemble des canaux de relation clients de La Poste (Réseau/Facteur/Relation Clients/Numérique). Le nombre de comptes clients est passé de 9 millions en 2017 à 21 millions en 2020. Un outil de gestion de campagnes marketing a permis de prospecter 10 millions de clients en 2020 contre 5 millions en 2018. Pendant le premier confinement,

600 000 numéros de mobiles clients ont été collectés pour faciliter la livraison des facteurs ;

- la stratégie data/IA du Groupe a été posée et son déploiement a démarré : mise en œuvre du datalake Groupe, création d'une Charte data, formation de 3 000 collaborateurs aux enjeux data/IA, constitution d'un portefeuille de plus de 50 projets d'Intelligence Artificielle dans le groupe. Au total 160 Équivalents Temps Plein (ETP) sont spécialisés sur ces sujets.

Lors de la crise de Covid-19 en 2020, La Poste a pu faire la démonstration de ses capacités à mettre en œuvre des solutions numériques utiles à tous, et ce de manière très réactive. En collaboration avec les autorités concernées, la filiale Docaposte a imaginé, développé et opéré des plates-formes numériques pour offrir aux entreprises, aux collectivités et aux particuliers des services innovants et d'utilité publique dans des délais très courts exigés par la situation. On peut citer :

- le site www.maladiecoronavirus.fr, qui a été lancé en seulement huit jours dans le but de contribuer à limiter la pression sur les services d'urgence. Initiative reconnue d'intérêt public, ce site d'orientation responsable gratuit a enregistré à ce jour plus de 12 millions de connexions, permettant ainsi de réduire drastiquement le nombre d'appels vers le « 15 » (- 80 %) ;
- le site www.masques-pme.laposte.fr, a permis à 48 000 entreprises de commander près de 3 millions de masques ;
- le dispositif Devoirs à la maison : développé en moins de 15 jours et mis en place par La Poste à la demande du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, la plate-forme numérique et éditique sécurisée a permis aux établissements scolaires d'envoyer par courrier postal les devoirs aux élèves en situation de déconnexion numérique. En retour, les familles renvoyaient gratuitement les devoirs vers des plates-formes qui les numérisaient et les mettaient à disposition des enseignants. Pendant le premier confinement, 290 000 devoirs ont été envoyés auprès de plus de 50 000 destinataires uniques.

2020 est apparue comme une année charnière pendant laquelle les habitudes d'achats des Français et les usages numériques ont été fortement et durablement impactés. La crise a accéléré la tendance déjà en place des clients à démarrer en ligne leurs parcours d'achat. Les études clients montrent que ceux-ci ont largement l'intention de conserver ces nouveaux comportements après la crise ⁽¹⁾.

En 2020 les Français se sont massivement tournés vers www.laposte.fr pour leurs démarches. Ainsi le site internet est devenu le canal d'entrée en relation privilégié des clients avec La Poste.

1.3.5.1.2 De 2020 à 2030 : l'accélération autour de trois axes stratégiques

Face à la forte accélération des usages numériques, particulièrement mis en évidence durant la crise de Covid-19, la branche a identifié pour le Groupe trois principaux axes de création de valeur par le numérique, qui guideront son action pour les années à venir.

Data et IA : optimisation des process, excellence opérationnelle et développement business

Les deux principaux métiers du Groupe sont la logistique et la bancassurance. Fortement producteurs de données, ils présentent des potentiels considérables de création de valeur via l'utilisation

(1) Source = étude Google.

de la data et de l'IA à travers des cas d'usages bien identifiés : le marketing et les ventes avec l'ultra-personnalisation des services et l'analyse des comportements des clients, l'optimisation de la supply chain et des process industriels, la maintenance prédictive, la réduction des risques financiers, etc.

Grâce aux actifs et expertises de la branche et à l'organisation mise en place autour d'un *Chief Data Officer* Groupe, l'ambition est de faire de La Poste une entreprise « data et IA driven », c'est-à-dire une entreprise dans laquelle le traitement et l'analyse des datas permettent d'optimiser l'allocation des moyens et d'augmenter le chiffre d'affaires, et globalement d'accompagner toutes les prises de décision. Pour les futurs produits et services, l'intégration de la data se fera « par défaut » selon une approche « Data by design ».

Orientation auprès des clients Particuliers et Professionnels et création d'un modèle de plate-forme

Afin d'anticiper et de s'adapter aux nouveaux usages numériques et de faire face à une concurrence offensive sur ces nouveaux canaux, La Poste entame une transformation afin de devenir une entreprise « digital et client First ». Elle vise à :

- favoriser le traitement digital des actes afin d'apporter aux réseaux physiques des contacts qualifiés et des opérations à valeur ajoutée ;
- capter sur les réseaux digitaux tous les clients potentiels (produits et services) ;
- organiser la réponse aux besoins des clients, avec un niveau de qualité de service aux meilleurs standards du marché, dans un modèle de plate-forme ouverte sur un écosystème de partenaires : offres intégrées en bouquets de service, expérience omnicanale sans couture.

L'intégration intime entre les réseaux physiques (facteurs, bureaux de poste, relais commerçants, consignes et autres points de contact...) et les canaux numériques (internet, applications mobiles, réseaux sociaux...) permettra à La Poste de proposer des expériences et des parcours parfaitement adaptés aux besoins des Français et de disposer d'une présence sur l'ensemble du territoire « phygital » à la hauteur de son empreinte physique actuelle et des enjeux de la société.

Un relais de croissance significatif pour le Groupe autour de la confiance numérique

En France et en Europe la confidentialité de la vie privée et l'autonomie de gestion de ses propres données vont prendre de plus en plus d'importance dans le développement des échanges numériques. Les entreprises et les professionnels ont également besoin de cette confiance afin de sécuriser les échanges entre eux et avec leurs clients.

La Poste est idéalement positionnée sur ces marchés en forte croissance puisqu'elle est l'une des seules aujourd'hui à disposer de toutes les briques de la chaîne de confiance :

- maîtrise éprouvée des technologies : identité numérique, traçabilité, stockage et archivage à valeur probatoire, certification, vote électronique, messagerie, etc. ;
- leadership sur les solutions de confiance numérique dans les secteurs où celle-ci est critique : banque et assurance, santé, et secteur public ;

- culture de l'universalité, de l'inclusion, de neutralité et de respect de la vie privée ; structure actionnariale (capitaux publics avec la Caisse des Dépôts aux côtés de l'État).

En concevant et en opérant pour ses clients des plates-formes intelligentes qui simplifient et sécurisent les échanges de flux physiques et numériques, et en déployant massivement auprès des Français des outils tels que l'Identité Numérique ou le coffre-fort électronique et facilitateur de démarches Digiposte, La Poste ambitionne :

- de faire de cette activité un relais de croissance significatif et pérenne pour le Groupe ;
- de devenir partenaire référent de la confiance numérique, fédérateur de savoir-faire et de solutions au sein d'un écosystème, en association avec d'autres acteurs français et européens.

1.3.5.2 Au service de ces ambitions : des actifs solides et en développement

1.3.5.2.1 Les activités commerciales : les filiales de la branche et le site www.laposte.fr

Docaposte

Docaposte est un opérateur de services physiques et numériques, filiale de La Poste, spécialiste de l'accompagnement dans le passage au digital et regroupe 6 000 collaborateurs répartis sur 90 sites en France. Il est également présent dans d'autres pays (Espagne et États-Unis principalement).

Historiquement positionné sur les grandes entreprises, Docaposte s'adresse aussi aux ETI/PME. Il est également très actif dans le secteur public, a des relations privilégiées avec des grandes agences et administrations et travaille aussi avec les collectivités locales.

Docaposte conçoit et opère des plates-formes intelligentes qui simplifient les échanges de flux numériques et physiques BtoBtoC pour ses clients, en se fondant sur ses actifs numériques (technologies, infrastructures, compétences). Il propose des solutions de confiance permettant d'optimiser les parcours et les processus de ses clients.

Depuis 2017, Docaposte investit sur le développement d'offres métiers spécialisées à destination des marchés de la Banque/Assurance, de la e-Santé, du Secteur public, et du *small and medium business*, tout en continuant d'adresser les besoins d'autres secteurs d'activité, comme les grands donneurs d'ordre des secteurs du commerce, de l'industrie, des services et des *utilities*.

Elle s'appuie sur :

- de nombreuses offres sur mesure ou clé en main associant l'expertise du numérique et du physique autour de la dématérialisation, l'échange d'informations réglementées, le stockage, l'archivage, la certification, le partage et la sécurisation des données mais aussi de prestations d'éditique et de délégation de service/business process outsourcing (BPO) (prise en charge des processus métier de l'entreprise - Directions Administratives

et Financières, Relation client, Ressources Humaines, Service Juridique, Services Généraux...);

- des actifs technologiques de tiers de confiance, avec une position de leader : signature et vote électroniques, archivage à valeur probatoire, hébergement des données de santé (ex : 1^{er} hébergeur français avec le dossier pharmaceutique : 45 millions de dossiers hébergés sur une plate-forme à laquelle sont connectés l'ensemble des pharmacies et des hôpitaux de France);
- une activité de conseil et services numériques (ESN) intégrant notamment du conseil en transformation digitale, du conseil réglementaire et un savoir-faire en l'intelligence artificielle ;
- une forte crédibilité sur le marché : plus de 23 000 entreprises et administrations clientes, dont plus de 90 % des entreprises du CAC 40 et 15 000 clients PME/TPE ;
- un savoir-faire : 2 650 ingénieurs IT, dont 1 600 développeurs, plus de 50 experts reconnus en sécurité et cybersécurité, plus de 70 UX/UI designers, plus de 120 experts en data science et Intelligence Artificielle (IA) ;
- des expertises technologiques : quatre data centers en France, des plates-formes « As A Service » au cœur des offres du Groupe : Hub Numérique, *Know Your Customer* (KYC, règlement bancaire), IA, gestion électronique de documents, Lecture/Reconnaissance Automatisée de Document.

Docaposte vise une position de leader sur les activités où il se positionne comme tiers de confiance. Ses marchés prioritaires sont :

- la Banque et l'Assurance ;
- le Secteur public : administrations et collectivités ;
- la e-Santé : offres mettant le patient au cœur du dispositif entre domicile, médecine de ville, hôpital et assurances santé ;
- les TPE/PME en standardisant pour les petites entreprises et collectivités des solutions déjà développées sur mesure pour de grands comptes.

La crise de Covid-19 a confirmé la pertinence de la feuille de route stratégique de Docaposte. D'un côté la crise a accéléré la baisse structurelle des volumes sur ses activités physiques. D'un autre côté, elle a renforcé les attentes du marché sur ses solutions numériques en particulier sur celles liées à son positionnement de tiers de confiance dans les échanges numériques.

En 2020, Docaposte a procédé à deux acquisitions majeures :

- AR24, acteur leader de la Lettre Recommandée Électronique qui va renforcer son positionnement de tiers de confiance et lui permettre de construire un modèle de digitalisation des services digitaux avec La Poste ;
- Index Education, leader français de l'édition de logiciels à destination de l'enseignement secondaire qui va enrichir son offre « secteur public » sur sa verticale éducation et développer des synergies avec ses autres offres de plates-formes.

En 2020, le chiffre d'affaires s'élève à 622 millions d'euros, en progression de 17,9 % par rapport à 2019.

LP11

En 2020, Mediapost Communication est devenu LP11.

Sa première mission est de développer la connaissance client par la data. Pour cela, elle propose des services en ligne facilitant la vie quotidienne des consommateurs. Cette activité permettant d'améliorer le capital data et le ciblage des activités marketing du Groupe est opérée par :

- Adverline : avec 28 millions de visiteurs uniques par mois et plus de 100 sites web premium, elle propose *via* son offre de régie publicitaire sur internet, de nombreuses solutions de notoriété et de développement de trafic web. Elle est aussi spécialiste des envois de campagnes SMS (unité Optello) et très active pour le compte des clients commerçants ;
- Oxeva propose des solutions d'hébergement infogéré en *cloud*, pour des sites et applications à fort trafic et exigeant une haute disponibilité. Oxeva offre également des solutions d'hébergement innovantes à destination des sociétés ayant des enjeux *big data* ;
- Marketshot, société editrice du comparateur choisir.com commercialise des ventes abouties, des *lead marketing* et des campagnes d'activation multicanal basées sur un ciblage data propriétaire. Elle contribue également à l'enrichissement du capital data.

La deuxième mission de LP11 est de développer une expertise IA pour transformer l'activité de ses clients entreprises et pour améliorer la performance du Groupe La Poste. Basée à Grenoble et à Paris, la société ProbaYes regroupe une équipe de 60 *data scientists*. Leurs domaines d'expertise sont l'analyse prédictive, l'optimisation en particulier dans le domaine industriel (détection de fraudes, optimisation énergétique, véhicules autonomes...) ou l'analyse d'images (reconnaissance des adresses).

En 2020 les activités de régie publicitaire et de conseil en IA ont été impactées par le ralentissement du marché lié à la crise Covid. En revanche l'activité d'hébergement (à revenus récurrents) et le comparateur choisir.com ont été peu touchés.

Le site de e-commerce www.laposte.fr

La direction e-commerce pilote un écosystème intégrant un site internet, un site mobile, des applications et un web mail gratuit, dans une approche résolument client :

- développer des outils pour guider le client dans sa démarche d'envoi. Citons l'assistant d'envoi (recherche de l'offre la plus adaptée à un usage) ou l'outil de suivi de livraison ;
- proposer une continuité de services entre le digital et le réseau physique de bureaux de poste : grâce au service localisateur qui permet au visiteur de connaître les horaires d'ouverture des bureaux ; mais aussi grâce à des services gratuits qui simplifient la vie des clients comme l'envoi depuis sa boîte aux lettres personnelle de colis ou de lettre recommandée ;
- concevoir des services marchands de confiance pour simplifier la vie des clients professionnels et particuliers. Cette recherche de simplification du quotidien de ses clients a conduit www.laposte.fr à accueillir, *via* une marketplace, plus de 140 000 produits dédiés à l'envoi (fournitures de bureau, cartons d'emballage, enveloppes, cartouches d'encre) à commander en même temps que ses carnets de timbres.

La clé de voûte du site et de l'application est de simplifier au maximum le parcours du client et de l'accompagner dans ses achats ou sa recherche d'information. Le parcours de réclamation a également été revu avec l'assistant relationnel ou *chatbot* pour apporter une réponse contextualisée et en temps réel au client.

1.3.5.2.2 Les actifs au service de lamodernisation et de la transformation du Groupe

L'audience sur les canaux numériques

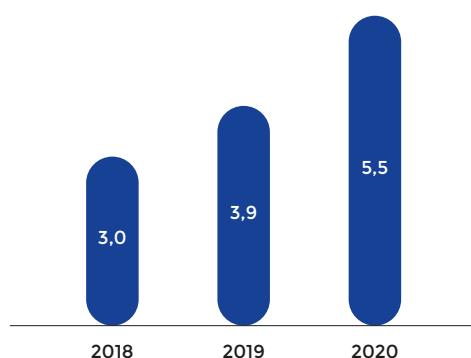
www.laposte.fr est un des sites drainant le plus de trafic en France. Le trafic est passé de 12 millions de Visiteurs Uniques par mois en 2017 à 29 millions en 2020. Organisé autour des usages client, il joue à la fois le rôle de canal d'entrée vers la vente et les besoins d'information liés aux offres et services de La Poste. www.laposte.frest aussi une brique essentielle à la relation client omnicanale.

Les infrastructures et briques numériques

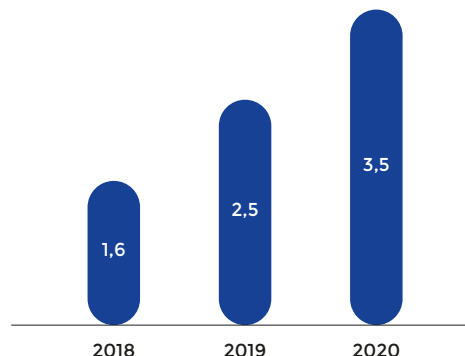
Elles sont constituées de modules standardisés et mutualisés favorisant la fluidité de l'expérience client et permettant de dépasser l'organisation en branches dans une logique d'efficacité et d'économies. On peut citer les briques technologiques majeures suivantes :

- le compte client unique pour connaître et reconnaître le client de manière standardisée à travers les différents canaux physiques et numériques mis en œuvre par les différentes branches du Groupe (21 millions de comptes à fin 2020) ;
- le Hub Numérique, une plate-forme d'orchestration pour automatiser des flux et process avec des partenaires La Poste ou externes. En interne, les nouveaux services des facteurs sont tous orchestrés par Le Hub numérique (par exemple « Veiller sur mes Parents », le portage de repas ou la livraison de médicaments à domicile par les facteurs). 11 millions de missions facteurs basées sur cette infrastructure ont été réalisées en 2020 ;
- le Data Lake Groupe, « entrepôt de données central orienté big data », pour une utilisation partagée de ce capital ; 75 sources de données y sont connectées, soit 500 flux de données qui alimentent la connaissance clients du Groupe (www.laposte.fr, www.laposte.net, Compte Client, L'Identité Numérique, Digiposte...) ;
- Digiposte, la boîte aux lettres numérique et intelligente qui s'appuie sur un coffre-fort numérique, pour stocker les documents des particuliers et faciliter leurs démarches (5,5 millions de coffres ouverts à fin 2020 et 245 millions de documents stockés et sécurisés).

Évolution du nombre de coffres en millions d'unités



Évolution du nombre de bulletins de paie monétisés en millions d'unités



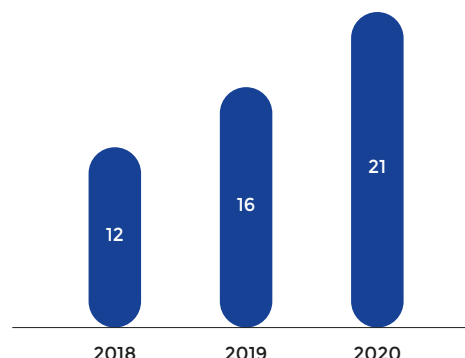
- L'Identité Numérique : l'identité numérique de La Poste (300 000 identités créées à fin 2020). En 2020, elle a obtenu sa certification ANSSI ⁽¹⁾ au niveau substantiel ainsi que celle de son parcours 100 % en ligne.

Les capacités de transformation interne

La branche Numérique agit comme un catalyseur et un bras armé de la transformation numérique du Groupe via différentes expertises :

- la connaissance client à travers « Mon Compte La Poste », socle du passage d'une vision produit à une vision client. L'objectif est d'optimiser et de personnaliser l'ensemble des interactions clients. Les informations collectées permettent de mener une transformation majeure orientée client pour :
 - proposer des parcours clients fluides et cohérents entre tous les canaux,
 - simplifier la vie des clients en leur donnant de l'autonomie,
 - personnaliser la relation entre La Poste et des clients,
 - renforcer l'animation des offres et services, et faciliter le placement de nouvelles offres (10 millions de clients qui ont été prospectés par le biais de campagnes ciblées en 2020) ;

Évolution du nombre de comptes clients uniques en millions d'unités



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

- l'expertise en data et en intelligence artificielle qui a permis au Groupe de constituer un patrimoine data et de renforcer 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 ;
- la transformation des outils de travail et le déploiement de la nouvelle plate-forme collaborative du Groupe (.COM1) pour 203 000 postiers, outil essentiel pendant la crise de Covid-19.

1.3.5.3 Stratégie et perspectives

De grandes dynamiques de marché, en accélération

Le numérique a progressivement pénétré tous les compartiments de la société. 2020 apparaît comme un point de bascule. La crise de Covid-19 a poussé les clients à tester de nouveaux comportements d'achat, l'accélération de ces usages étant elle-même permise par la croissance exponentielle des capacités technologiques.

Ces tendances font émerger des sujets de plus en plus prégnants comme la cybersécurité ou l'accroissement de l'empreinte environnementale liée au numérique. La data, l'Intelligence Artificielle et les algorithmes en général vont prendre de plus en plus de place et auront besoin d'être certifiés. La confidentialité de la vie privée et l'autonomie de gestion de leurs propres données par les individus vont prendre de plus en plus

d'importance. Pour que ces tendances soient créatrices de valeur à travers de nouveaux marchés, les entreprises, le secteur public et les particuliers auront besoin de s'appuyer sur des plates-formes et services et d'échanges de données dignes de confiance.

Face à la transformation de l'environnement, une stratégie numérique renforçant Le Groupe La Poste dans ses missions

Dans ce contexte, le Groupe déploiera des offres innovantes de services numériques dans ses principaux métiers : la logistique, la banque, l'assurance et les services de proximité, notamment sous forme de plates-formes ouvertes et potentiellement structurantes pour ces marchés. Ces offres reposeront sur l'exploitation des technologies de la data et de l'Intelligence Artificielle.

La Poste poursuit son projet de transposer dans le numérique le rôle de tiers de confiance qu'elle joue déjà dans le monde physique. Elle s'appuie pour cela sur sa maîtrise unique de l'ensemble des briques de la chaîne de confiance numérique (par exemple, grâce à son Identité Numérique, neutre et à vocation universelle, aujourd'hui leader sur ce marché émergent).

Enfin, elle poursuivra activement le développement des synergies sur tous les territoires entre sa présence physique (facteurs, points de contact, bureaux de poste...) et sa présence numérique (audience internet et mobile, pénétration dans les usages, infrastructures de confiance) afin que l'empreinte numérique du Groupe soit aussi puissante que son empreinte physique pour une présence postale globale augmentée.

1.3.6 IMMOBILIER

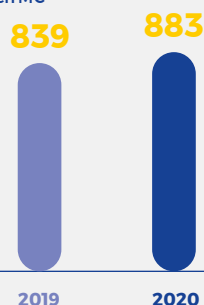
1

L'immobilier est une filière stratégique pour le Groupe La Poste, au cœur des enjeux liés :

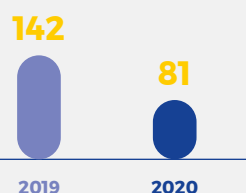
- à la production de l'outil industriel et de service des branches ;
- à la valorisation et au développement du patrimoine en lien avec les axes stratégiques du groupe : transition énergétique, Silver économie, logistique urbaine ;
- à la présence dans les territoires ;
- à la performance économique et financière.

CHIFFRES CLÉS 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION* en M€



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

SURFACE TOTALE DU PARC IMMOBILIER DU GROUPE (en m²)

324 993 000

SURFACE TOTALE GÉRÉE PAR LE PÔLE IMMOBILIER (en m²)

6 185 000 dont :

PARC LOCATIF (en m²)

3 304 000

PARC PATRIMONIAL (en m²)

2 881 000

FAITS MARQUANTS 2020

- Des livraisons de bâtiments malgré la pandémie :
 - livraison de l'Hôtel des Postes de Marseille Colbert après cinq ans de travaux (plus de 12 000 m² de surface réhabilitées). Il accueille aujourd'hui un « Village La Poste », regroupant plus de 400 postiers ainsi que des espaces de coworking,
 - livraison de 10 plates-formes de préparation et distribution du courrier (PPDC) et deux plates-formes courrier et/ou colis (PFC) : Var et Île-de-France Sud,
 - livraison de bureaux de poste innovants à Paris Canal Saint Martin, Saint Denis en région parisienne, Toulouse, Reims.
- Des projets :
 - programme de résidence services seniors (RSS) : signature du protocole de partenariat avec Les Jardins d'Arcadie et lancement de la transformation d'une première série de sites, soit 11 hôtels des postes, en RSS. Les Jardins D'Arcadie ont également conclu un accord avec la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) pour fournir dans certaines de ses résidences des services Silver du Groupe comme Axéo ou la tablette Ardoiz,
 - jury de l'appel à projet « années 70 » pour le bâtiment « La Poste Chavant » à Grenoble. Le groupement lauréat a proposé une grande mixité d'usages, avec une centaine de logements privés et sociaux, un plateau partagé ouvert à tous les résidents, un espace de coworking, des lieux culturels et de services, et un bureau de poste en RDC,
 - dépôt du permis de construire pour la création d'un espace de logistique urbaine au sein de la tour Keller à Paris.
- Des chantiers :
 - poursuite du chantier de La Poste du Louvre à Paris, malgré le confinement. Livraison aux preneurs prévue début 2021,
 - lancement des travaux de l'immeuble de Lyon Gerland (immeuble de bureaux pour La Poste sur l'emplacement de l'ancienne Agence ColisPoste),
 - lancement des travaux de la zone logistique de 28 000 m² à Toulouse, à proximité du Marché d'Intérêt National de Toulouse.

GESTION DE LA CRISE SANITAIRE

- Poursuite des chantiers dans les conditions imposées par la crise sanitaire ; les équipes ont pu limiter les retards.
- Le lien social a été maintenu avec l'ensemble des collaborateurs et les représentants du personnel grâce à plusieurs actions : briefs quotidiens, création d'un réseau social interne avec tous les collaborateurs sur lequel chaque

matin la direction de la communication postait un message pour lancer la journée de travail et permettre à ceux qui le souhaitaient d'échanger avec leurs collègues.

- Par solidarité avec les soignants, une opération de dons de congés pour l'hôpital a été organisée : 670 jours ont été donnés pour plus de 94 000 euros versés.

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.

Atypique, il est riche d'actifs d'une grande diversité tant par leur taille et leur architecture que par leur nature et leur destination. Il regroupe ainsi de vastes plates-formes industrielles, des petites et moyennes surfaces commerciales, des locaux tertiaires, mais aussi des bâtiments à l'architecture remarquable, construits à partir de la fin du XIX^e siècle pour accompagner les besoins de développement industriel de La Poste. Pour illustration, les plus petits immeubles (bureaux de poste dans des petites communes ou dans les DOM) ont une surface d'environ 30 m² et les plus grands, tels que la plate-forme industrielle du courrier (PIC) de Wissous ou La Poste du Louvre, ont des surfaces pouvant aller jusqu'à 39 000 m².

Le parc immobilier du Groupe représente des enjeux financiers importants tant en termes de niveau de charges de fonctionnement que d'actif immobilisé au bilan du Groupe.

La filière Immobilier

Poste Immo est la filiale détentrice de l'essentiel des actifs immobiliers du Groupe La Poste en France et gestionnaire du parc immobilier occupé par ses branches d'activité. Elle pilote l'ensemble de la filière Immobilier qui a pour particularité d'être composée de salariés de Poste Immo et de collaborateurs postiers.

La filière compte 851 collaborateurs. Elle gère la majorité de l'activité immobilière du Groupe 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.

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. Le périmètre juridique de Poste Immo comprend 57 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.

Activités

Impliquée de manière essentielle dans la formation des coûts des branches, par l'immobilier *stricto sensu* mais aussi par le poste énergétique associé, Poste Immo est partenaire de leur compétitivité et de leur développement.

Elle est impliquée également dans les réflexions stratégiques conduites par le Groupe en matière de Silver économie, logistique urbaine et transition énergétique. Poste Immo a professionnalisé la gestion de l'immobilier, investi et modernisé le parc. Elle a également, à travers des cessions, généré du cash pour le Groupe et participé à financer ainsi les investissements. Poste Immo a enfin contribué à la maîtrise de la facture immobilière des branches (grâce notamment aux travaux d'optimisation de surfaces et aux restitutions de certaines d'entre elles).

1.3.6.1 Structure de l'activité

1.3.6.1.1 Foncière de développement

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 30 % la taille du parc patrimonial du Groupe La Poste, et la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 4,8 milliards d'euros de travaux.

En 2020, 200 millions d'euros d'investissements ont été réalisés sur le parc et 69 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signés.

Parallèlement à ces opérations de cessions, Poste Immo a décidé de lancer une démarche innovante d'appel à projets sur des immeubles libérés de tout ou partie de ses activités postales. Un premier appel à projets a ainsi été ouvert en 2018 sur le Palais du Commerce de Rennes en partenariat avec la Ville et la Métropole.

Une seconde série d'appels à projets a été lancée fin 2018 afin de reconverter d'anciens ensembles immobiliers datant des années 1970. Les hôtels des postes de Cergy et Grenoble, tous deux immeubles remarquables du centre-ville et de l'architecture urbaine des années 1970, ont fait l'objet de jurys, composés de façon tripartite de représentants de la collectivité, d'architectes indépendants et de Poste Immo. Ces jurys ont sélectionné des projets qui permettaient d'offrir une nouvelle vie à ces bâtiments sans en dénaturer la qualité architecturale, avec à chaque fois un programme mêlant plusieurs usages : logements privés et sociaux, commerces, bureaux, tiers lieux comme du coworking, des lieux de partage entre résidents, des espaces culturels, etc. Ces projets comportent également un volet ambitieux de développement durable.

En 2019, Poste Immo a également organisé une large consultation visant à choisir un opérateur pour un ensemble de Résidences Services Seniors en régions. Cette stratégie de réhabilitation de beaux immeubles tertiaires désormais vacants s'inscrit dans le cadre du développement du Groupe dans la Silver économie.

Fin 2019, à l'issue d'une consultation, Poste Immo a retenu Les Jardins d'Arcadie, acteur de référence sur le marché immobilier seniors et filiale de Bouygues Immobilier, afin d'accompagner la transformation d'un portefeuille de 12 hôtels des postes en 11 Résidences Services Seniors et une résidence hôtelière. Les Jardins d'Arcadie seront exploitants de ces résidences non médicalisées après la restructuration lourde des bâtiments, opérée soit par la structure de développement immobilier commune à Bouygues Immobilier et Acapace, soit directement par Poste Immo. Des contrats ont également été signés entre les Jardins d'Arcadie et la branche Services-Courrier-Colis pour intégrer un bouquet de services Silver du Groupe dans les futures résidences. Les premières résidences ouvriront d'ici 2025 dans des villes comme Châteauroux, Brest, Amiens ou encore Saint-Étienne.

Logistique urbaine (LU)

La montée en puissance de la logistique urbaine traduit la transformation puissante et durable des modes de consommation et de mobilité dans les villes.

Les villes sont confrontées aujourd'hui à l'explosion du e-commerce et à la croissance du transport de marchandises en ville. Elles doivent donc trouver de nouvelles solutions logistiques urbaines pour :

- réduire la circulation en centre-ville ;
- répondre aux nouveaux enjeux environnementaux en baissant les émissions de CO₂.

L'ambition de Poste Immo est de devenir un acteur de référence de la logistique urbaine en France. Depuis quatre ans, Poste Immo prend des positions immobilières de LU stratégiques et utiles au Groupe La Poste dans toute la France. Cela peut consister en une réorientation d'une partie des surfaces dont Poste Immo dispose vers des activités de logistique urbaine ou des investissements externes sur des emplacements stratégiques.

Des avancées importantes ont eu lieu, parmi lesquelles :

- à Paris :
 - la création d'un espace de logistique urbaine de 2 000 m² au sein de La Poste du Louvre (livraison début 2021),
 - un projet de logistique urbaine de 17 000 m² à Bercy (aux portes de Paris), au sein d'un complexe de 50 000 m² qui hébergera également des commerces, des services, etc. (dépôt d'un permis de construire en 2021),
 - un projet de 15 000 m² de logistique urbaine à Nanterre, en région parisienne (le permis de construire est obtenu - le lancement des travaux est prévu fin 2020) ;
- dans les grandes métropoles françaises :
 - à Toulouse, la création d'une zone logistique de 28 000 m² (travaux lancés début 2020),
 - à Lyon, un projet de 28 000 m² gagné en groupement (lancement des travaux prévu fin 2020).

À ces projets gagnés ou lancés s'ajoutent de nombreuses positions immobilières en cours d'analyse à Paris et dans les grandes métropoles sur lesquelles des zones de logistique urbaine pourront être implantées.

Résidences Services Seniors

La Poste possède dans de nombreuses villes moyennes des bâtiments situés en centre-ville, qui ont souvent participé à la dynamique de la ville.

Ces lieux, aujourd'hui libérés en partie de leur activité postale, font partie d'un vaste projet de reconversion en Résidences Services Seniors non médicalisées.

Fin 2018, Poste Immo avait lancé une consultation auprès du marché avec l'objectif de vérifier la pertinence du projet et de sélectionner un exploitant en phase avec les valeurs du Groupe La Poste. Les Jardins d'Arcadie, en partenariat avec Bouygues Immobilier, ont ainsi été retenus en décembre 2019 pour développer une première série de 11 résidences aux côtés de Poste Immo.

À terme, les bâtiments transformés apporteront de nombreux avantages facilitant la vie des résidents et permettront de recréer une centralité au cœur des territoires :

- situés en hyper centre-ville, ils faciliteront la vie sociale et les échanges des personnes y habitant ;
- dotés d'une qualité architecturale remarquable et marqués par l'histoire de la ville et des territoires, ils généreront un sentiment de fierté, notamment pour les résidents recevant des amis ou de la famille ;
- apportant l'accès direct et sans déplacement à des services fournis par La Poste comme la livraison de repas, la conciergerie, la connexion aux tablettes numériques.

Le projet de valorisation et de reconversion de l'Hôtel des Postes de Strasbourg, immeuble emblématique, marquera la réalisation de la première Résidence Services Seniors. Poste Immo prévoit en effet de se porter acquéreur en vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) de la future résidence qui comprendra environ 80 logements (avec restaurant, salle d'animation, salles de sport et bien-être) et s'intégrera au sein d'un programme mixte de logements sociaux et en accession, d'espaces tertiaires et d'un bureau de poste rénové. La livraison de l'ensemble, actuellement en chantier, est prévue à l'automne 2022.

Promotion/Co-promotion/Cession

Depuis plus d'une décennie, Poste Immo met en œuvre une activité de promotion et développement immobiliers. Elle 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, au service du Groupe La Poste et des territoires.

Ces opérations ont pour ambition :

- de répondre avec réactivité et agilité aux besoins d'évolution et de déploiement des branches du Groupe ;
- de valoriser et développer le patrimoine architectural de La Poste, en lui retrouvant de nouveaux usages, et de s'inscrire durablement comme un acteur de la qualité urbaine et du dynamisme des territoires ;
- d'accompagner la mutation des villes en co-construisant avec les collectivités locales ;
- d'accompagner la politique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) du Groupe en tenant compte des grands enjeux sociétaux : société digitalisée, transition vers de nouvelles valeurs éthiques, cohésion territoriale, transitions démographique et énergétique.

Dans ce cadre, Poste Immo conduit des chantiers de tailles et de natures très diverses, les études de programmation, de faisabilité et de montage, ainsi que 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

Un des temps forts de l'année 2020 a été la livraison de l'Hôtel des Postes de Marseille, après près de cinq années de transformation spectaculaire. Ce chantier d'envergure de plus de 12 000 m² a permis de révéler l'identité architecturale originelle du bâtiment et de le valoriser tout en recréant une centralité dans le quartier. Ce nouvel édifice totalement réhabilité s'inscrit dans le cadre de la politique tertiaire résolue conduite par Poste Immo, participant à la redynamisation du territoire.

Il accueillera plus de 400 postiers d'ici fin 2020 et, en tant que Village La Poste, regroupera l'ensemble des activités régionales du Groupe La Poste ainsi que des espaces de coworking.

Autre opération de développement patrimonial remarquable : La Poste du Louvre à Paris, chantier de réhabilitation aujourd'hui en voie d'achèvement. Les travaux d'aménagement des futurs locataires (bureaux, hôtel, commerces, bureau de poste...) vont démarrer. L'année 2020 a aussi été largement orientée vers la commercialisation des 14 000 m² de bureaux et des 2 150 m² de commerces.

À Lyon, dans le quartier en mutation de Gerland, un autre projet de regroupement des entités opérationnelles régionales Courrier et Réseau a conduit à une opération de démolition reconstruction d'un immeuble tertiaire. Les travaux ont démarré en janvier 2020 pour une livraison prévue au 2^e semestre 2021. Ce projet embarque un engagement fort en matière d'immobilier durable, notamment avec une centrale photovoltaïque permettant de couvrir 30 % des besoins en énergie du bâtiment.

Enfin, une opération de développement atypique est actuellement à l'étude à Bordeaux. Sur un site postal qui se libère progressivement, au cœur du quartier Bassin à Flots en pleine mue, des études de faisabilité se sont déroulées en 2019 pour définir le devenir de Bordeaux Maritime. Des réflexions urbaines et programmatiques ont ainsi été menées en partenariat avec la collectivité et le bailleur, qui détient une partie du foncier de l'îlot. Un premier programme s'est dessiné à l'issue de ces études : bureau de poste, logistique urbaine, coworking.

Promotion et copromotion

2020 a marqué la fin des travaux de l'opération « Campagne Première », conduite en copromotion à Paris (14^e). Cet ancien actif postal libéré de ses activités a laissé place à un programme de 133 logements dont 99 en accession et 34 en logements sociaux, un commerce, un bureau de poste nouvelle génération, une crèche et des espaces verts. Ce projet représente un bel exemple de mixité fonctionnelle et de réhabilitation parisienne de bureaux en logements.

Autre opération parisienne : l'immeuble de La Poste Magenta. Les études se sont finalisées et le permis de construire a été déposé pour une obtention attendue pour le 1^{er} semestre 2021. Les travaux devraient être lancés fin 2020 pour y créer un nouvel îlot de vie :

logements en accession et sociaux, logistique urbaine, coworking et bureau de poste. La commercialisation des lots de logements en accession a été lancée en 2020 avec la recherche d'un investisseur. L'immeuble réhabilité devrait être livré en 2023.

Startway

En 2016, Poste Immo est entrée au capital de Startway partners, à hauteur de 80 %. Avec Startway, La Poste a l'opportunité d'accélérer le développement du coworking, assortie d'un risque maîtrisé et de synergies multiples : louer et valoriser des surfaces atypiques et vacantes, louer les salles de réunion et auditoriums des immeubles tertiaires, développer du conseil, etc. Fin 2020, StartWay compte 30 sites dans toute la France.

Arkadéa

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, a poursuivi ses activités. À fin 2020, près de 1 000 logements ont été mis en commercialisation et 70 % d'entre eux ont déjà été vendus.

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.

1.3.6.1.2 Outil de production

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 2020, 800 opérations d'entretien.

Gestion locative

Poste Immo a pour mission de conseiller les branches dans l'élaboration de leur stratégie d'implantation immobilière et de les accompagner dans la réduction de leurs charges immobilières.

Poste Immo 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 1 038 000 m² des surfaces mises à bail et génère pour les branches des économies récurrentes annuelles de loyers et de charges. En outre, Poste Immo, en tant que partenaire des branches du Groupe La Poste, a mis en œuvre

une clause dite de respiration, qui 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.

Schéma directeur de la branche Services-Courrier-Colis

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 accompagne également le développement du schéma industriel de la branche Services-Courrier-Colis qui comportera :

- sept nouvelles plates-formes logistiques (15 000 m² en moyenne chacune) ; trois ont été livrées en 2019 (Alpes La Buissière, Douvrin dans les Hauts-de-France et Le Thillay, Île-de-France Nord) ; deux ont été livrées début 2020 (Var et Île-de-France Sud) et deux sont en cours d'instruction à Bordeaux et Rouen ;
- 33 nouvelles plates-formes de préparation et de distribution du courrier (5 000 m² chacune en moyenne) ; une a été livrée en 2018 ; six en 2019 ; dix en 2020 ; quatre sont en cours de chantier.

Transformation du Réseau

Poste Immo a accompagné de la même façon le schéma directeur du Réseau La Poste, en croisant l'expertise de Poste Immo sur les opportunités immobilières et la vision du Réseau sur le maillage adéquat des 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 2020, 44 millions d'euros de travaux et plus de 464 opérations ont été engagés sur le Réseau permettant notamment la rénovation et l'adaptation de 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.

Tertiaire

Poste Immo pilote également le volet immobilier du schéma directeur tertiaire du Groupe 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.

Poste Immo a conduit des rénovations ou réhabilitations de sites emblématiques de La Poste aux standards tertiaires actuels :

- Marseille Colbert ; les postiers s'y sont installés à l'automne 2020 ;
- Toulouse St Aubin ;
- Montpellier Rondelet ;
- Lyon Hôtel des Postes.

Les sites libérés permettent de conduire des opérations de développement en promotion : Marseille Barbusse, Nantes SRTP, Nantes Carcouet, Toulouse Minimes, Dijon Arquebuse, Nancy Sémard, Rouen Quartier Gare, Strasbourg HP.

D'ici trois ans, 2 250 collaborateurs auront rejoint un Village La Poste. En partenariat avec Startway, Poste Immo continue d'enrichir son expérience de gestion des espaces de bureau et repense les usages de l'environnement de travail, pour plus d'agilité,

pour intégrer des services à l'occupant dans un coût complet au poste de travail et améliorer la rentabilité du parc, notamment par l'ouverture à l'externe.

1.3.6.2 Immobilier durable

La politique d'immobilier durable est un des quatre axes stratégiques de Poste Immo qui ambitionne d'être un acteur de référence de la transition énergétique et écologique.

Cette politique, fondée sur quatre grands piliers – énergies, climat, économie circulaire et biodiversité – amplifie l'action de Poste Immo menée depuis dix ans en matière de transition énergétique et écologique. Elle sert à la fois les ambitions du Groupe La Poste dans ces domaines, sa performance économique mais aussi son engagement dans les territoires.

1.3.6.2.1 Énergies

Renforcer le modèle énergétique des bâtiments grâce à une stratégie globale : mieux acheter, mieux consommer, mieux produire

Avec sa stratégie énergétique globale, Poste Immo se fixe un objectif de baisse de 20 % de la consommation d'énergie (en Kwh/m²) à horizon 2030. Cette stratégie est menée selon trois axes :

Mieux acheter

Poste Immo coordonne les achats du Groupe et achète 100 % de l'électricité d'origine renouvelable.

Pour « Mieux acheter » l'énergie, Poste Immo active tous les leviers de massification, d'optimisation des abonnements, d'audits des factures, etc.

Mieux Consommer

Poste Immo poursuit le déploiement de sa politique de travaux de performance énergétique. Ainsi tous les travaux visent de grandes performances environnementales à travers des certifications attribuées par des organismes accrédités (de type HQE, BREEAM, LEAD, etc.). Par ailleurs, dans le domaine du management de l'énergie, Poste Immo s'est appuyée sur l'expertise de Sobre Énergie, sa filiale de management de l'énergie.

Mieux produire

Poste Immo poursuit la politique de production des énergies renouvelables.

Depuis 2016, l'électricité consommée par le Groupe La Poste est 100 % garantie d'origine renouvelable.

Dans le même esprit, Poste Immo a lancé des expérimentations pour étudier l'autoconsommation photovoltaïque : cinq sites sont actuellement en développement : Nantes HP, l'imprimerie Philaposte à Boulazac, Lyon ACP, RODEZ CTC, et Montpellier-Saint-Clément.

Un déploiement massif de l'autoconsommation photovoltaïque sur son parc est à l'étude.

1.3.6.2.2 Climat

Dans le domaine du climat, il s'agit en premier lieu d'inscrire l'immobilier dans la trajectoire de diminution des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans laquelle le Groupe s'est engagé mais aussi de rendre les bâtiments plus résilients aux changements climatiques. Pour le parc patrimonial de Poste Immo, l'objectif est de réduire ses émissions de GES de 35 % d'ici 2030 et d'être en adéquation avec la Stratégie Nationale Bas Carbone de la France (SNBC) qui vise la neutralité carbone à horizon 2050.

En 2020, plusieurs leviers d'actions ont ainsi été inscrits dans la politique d'immobilier durable de Poste Immo : l'utilisation d'une source d'énergie moins carbonée lors des projets de rénovation énergétiques, un meilleur arbitrage entre rénovation et construction neuve, le maintien et le renforcement de notre politique de rénovation exigeante en matière de qualité environnementale avec une performance carbone de rénovation ambitieuse (gain de deux classes d'étiquette climat minimum), la prescription de matériaux et d'équipements bas carbone...

1.3.6.2.3 Économie circulaire

Passer de la logique des déchets à la logique des ressources

Poste Immo a intégré dans toutes ses activités une transition vers l'économie circulaire en commençant par concevoir et déployer une politique de prévention et de gestion des déchets de ses chantiers (démolition, construction, réhabilitation, rénovation, réaménagement, etc.). 100 % des chantiers de Poste Immo appliquent le kit déchets de chantier.

Le taux de valorisation visé est de 10 % supérieur à l'objectif réglementaire pour 2020 (soit 85 % des déchets inertes et 80 % des déchets non dangereux).

Poste Immo vise zéro déchet en 2050 et des bâtiments circulaires qui répondent à des exigences d'éco-conception et une logique de gestion des ressources tout au long de leur cycle de vie.

Enfin, l'ambition de Poste Immo est aussi d'être un acteur fort et engagé du réemploi.

1.3.6.2.4 Biodiversité

Considérer les enjeux de la biodiversité dans l'immobilier

Poste Immo dans ses réalisations intègre déjà les enjeux de la biodiversité en affichant des exigences dans les opérations neuves et de rénovations notamment au travers d'objectifs qu'elle cible dans les certifications et labellisations.

Pour chaque opération, un diagnostic de l'état initial par un écologue permet d'identifier des actions à mettre en œuvre dans le cadre des travaux aussi bien en matière de préservation durant le chantier que plus tard lors de l'exploitation du bâtiment pour favoriser le développement des espèces végétales et animales.

Par ailleurs, dans le cadre de sa convention signée avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO), Poste Immo continue de déployer des refuges d'oiseaux sur la dizaine de bâtiments postaux identifiés à ce stage.

1.3.6.2.5 Sobre Énergie

Dans le domaine du management de l'énergie, Poste Immo s'est associé à la Caisse des Dépôts pour créer Sobre Énergie.

Sobre Énergie aide les directions des entreprises et des organismes publics à concevoir les plans d'actions appropriés à leurs objectifs stratégiques, à les mettre en œuvre, à avoir une vision consolidée des effets produits et à susciter un changement de comportement des occupants pour pérenniser les bénéfices.

Sobre Énergie se développe à l'externe et propose son expertise aux entreprises et aux collectivités en s'appuyant sur plusieurs atouts :

- un parc de plus de 1,5 million de m² connectés pour s'inscrire sur le chemin de la neutralité carbone à horizon 2050 visé par la Stratégie Nationale Bas Carbone de la France ;
- une expertise métier adossée à un outil digital performant pour accompagner ses clients ;
- une expérience de système de management de l'énergie (SME) à grande échelle au sein du Groupe La Poste.

1.3.6.3 Stratégie et perspectives

Alors que la crise sanitaire bouscule les équilibres économiques, il est plus que jamais nécessaire pour Poste Immo d'être au rendez-vous des ambitions stratégiques du Groupe. Il s'agit en premier lieu d'aller vers davantage de flexibilité et de modularité dans les programmations et l'entretien du parc immobilier afin de faire baisser sensiblement le coût de l'immobilier postal, tout en intégrant les exigences environnementales et sociétales. Mais surtout, fort d'une équipe constituée d'experts aux profils variés, aux compétences reconnues en maîtrise d'ouvrage, ayant à leur actif des réalisations réussies comme la transformation de La Poste Marseille Colbert ou la Poste du Louvre, Poste Immo compte accentuer dans les années qui viennent le développement du patrimoine de La Poste, révélant ainsi son potentiel, sa valeur territoriale et la capacité de l'entreprise à répondre aux signaux du marché.

Cette stratégie se matérialise dans quatre programmes stratégiques, pilotés au sein de Poste Immo en mode projet :

- développer des Résidences Service Senior, volet immobilier de l'axe Silver économie du Groupe en transformant d'anciens Hôtel des Postes dans des villes de taille moyenne, sites remarquables par leur position centrale comme par leur architecture ;
- développer un maillage en logistique urbaine dans les grandes métropoles, par reconversion de notre patrimoine, ou par acquisition ;
- accompagner les nouveaux besoins immobiliers du Groupe par la réalisation de produits immobiliers industriels, tertiaires ou commerciaux standardisés, réversibles, avec un haut niveau de qualité développement durable et architecturale ;
- se doter d'une politique énergétique exemplaire, pour agir sur la décarbonation.

Poste Immo développera par ailleurs son expertise en matière de conduite de projets complexes sur le marché et via ses filiales Arkadéa (production de logements), Startway (coworking et coliving), mais aussi le développement d'offres pour faciliter le télétravail avec « startway at home » et Sobre Énergie (management de l'énergie).

1.4 Environnement réglementaire

1

Certaines des activités du Groupe La Poste sont régies par des réglementations sectorielles 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, la réglementation applicable au secteur des assurances ou encore la réglementation applicable aux communications électroniques – cf. section 1.4.1 « Réglementation spécifique aux activités du Groupe ») ou relèvent des exigences

propres aux missions de service public dont elle a la charge (cf. section 1.4.2 « Réglementation applicable aux missions de service public »).

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.

1.4.1 RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

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

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

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

Conditions d'exercice des missions de service public pendant l'épidémie de Covid-19

Dans le contexte imprévisible et exceptionnel créé par la pandémie de Covid-19 et compte tenu de l'état de crise sanitaire qui a été instauré, La Poste a modifié les modalités d'exercice des missions de service public.

● Service universel postal et la distribution de la presse

Certaines composantes du service universel postal ont été temporairement interrompues ou modifiées. La Poste a ainsi fait application de l'article R. 1-1-12 du Code des postes (CPCE) et communications électroniques qui prévoit que : « *Lorsque, en raison de circonstances exceptionnelles indépendantes de la volonté de La Poste, le service universel est interrompu ou perturbé, La Poste prend toutes les dispositions utiles pour rétablir le service dans les meilleurs délais. La Poste informe le ministre chargé des postes et l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes des mesures prises et des délais nécessaires pour rétablir le service.* »

La Poste n'a provisoirement plus été en mesure d'assurer la distribution des envois tous les jours ouvrables sur l'ensemble du territoire, comme le prévoit l'article R. 1-1-1 du CPCE, ni de distribuer les envois prioritaires le jour ouvrable suivant le jour de leur dépôt, comme le prévoit l'article R. 1 du CPCE. Au fil des semaines, La Poste a adapté le nombre et le type de prestations, le nombre de points de contact assurant le service universel postal et le nombre de tournées hebdomadaires à l'évolution du contexte sanitaire, des recommandations médicales et des décisions politiques et administratives. La Poste a ainsi fait application de l'arrêté du 15 avril 2020 modifiant l'arrêté du 7 février 2007 pris en application de l'article R. 2-1 du CPCE et fixant les modalités relatives au dépôt et à la distribution des envois postaux.

Pendant la première semaine suivant la mise en œuvre du premier confinement, La Poste a distribué les envois cinq jours sur six dans la majeure partie du territoire. Durant la deuxième semaine, La Poste a distribué les envois quatre jours sur six.

Dans le contexte d'aggravation de la crise sanitaire, les trois semaines suivantes, soit jusqu'au 20 avril 2020, La Poste a distribué les envois trois jours par semaine, mercredi, jeudi et vendredi, pour concentrer ses ressources sur les jours à plus fort trafic. Enfin, dès la mi-mai, au vu de l'amélioration des conditions sanitaires, de l'évolution des règles applicables et de la modification des recommandations des autorités médicales, l'organisation mise en place par La Poste a permis une distribution de tous les produits du lundi au vendredi et une distribution le samedi ciblée sur les colis, la presse et les Lettres recommandées en seconde présentation (hors jours fériés). Les flux distribués le samedi ont été progressivement élargis à l'ensemble des produits.

Le courrier et les colis étant distribués du mercredi au vendredi, jours habituels de plus fort trafic, la plupart des magazines ont pu être distribués dans des conditions normales car ils paraissent en majorité ces jours-là. La distribution de la presse quotidienne a été assurée le lundi ou le mardi dès la semaine du 4 avril. Puis, La Poste a progressivement renforcé les moyens disponibles en début et fin de semaine, pour augmenter le nombre de jours de distribution de la presse quotidienne à six jours sur sept.

La levée des boîtes aux lettres de rue a également été temporairement modifiée. Dans un premier temps, au moins 50 % des boîtes aux lettres de rue ont été relevées, avec au moins une boîte par commune et une boîte pour 1 000 habitants.

Dès le mois de mai, plus de 95 % des boîtes aux lettres de rue étaient relevées, ce taux étant porté dès juin à 100 %.

À partir du 1^{er} octobre, grâce à la mobilisation des postiers, La Poste a organisé le rétablissement progressif de l'intégralité de ses prestations, notamment la distribution du courrier et des colis six jours sur sept, au plus près de la promesse client. Le respect des recommandations des autorités médicales demeurant une exigence pour la protection des postiers et des clients, des procédures et des modes de fonctionnement spécifiques sont maintenus autant que nécessaire et de ce fait réduisent le potentiel de performance de l'organisation de traitement et de distribution par rapport à une situation habituelle. Toutefois, la trajectoire prévisionnelle de qualité de service telle que définie lors de la sortie de l'état d'urgence sanitaire (qui consistait à retrouver à la fin du mois de septembre 2020 un taux de distribution de 70 % en J+1 pour la Lettre prioritaire et de 80 % en J+2 pour la Lettre verte et la Lettre recommandée) a été tenue et dépassée.

● **Accessibilité des points de contact et accueil des clients allocataires des prestations sociales**

La Poste s'est donné pour objectif initial de maintenir ouverts 1 600 bureaux de poste répartis sur l'ensemble du territoire. À ce titre, les commissions départementales de présence postale territoriale se sont réunies partout en France à trois reprises entre avril et mai 2020. L'Observatoire national de la présence postale (ONPP) a pris acte des circonstances exceptionnelles engendrées par la crise sanitaire.

Dès le 6 avril 2020, pour assurer le versement des prestations sociales aux 1,5 million d'allocataires clients de La Banque Postale, 250 bureaux supplémentaires ont été ouverts et plus de 20 000 postiers mobilisés.

Grâce à la décision de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) d'avancer le versement des prestations sociales, les bénéficiaires qui disposent de cartes de retrait ont eu la possibilité d'effectuer des retraits dès le samedi 4 avril 2020 (au lieu du 7 avril) dans le réseau des distributeurs automatiques de billets (dont près de 5 200 distributeurs de La Banque Postale). Cette mobilisation a été renouvelée pour les versements des mois de mai et juin 2020. Au 2 juin,

plus de 15 500 points de contact étaient ouverts (dont plus de 90 % des bureaux de poste) et plus de 6 900 distributeurs automatiques de billets étaient disponibles (avec un taux de disponibilité de 94 % dans les zones où La Banque Postale est le seul établissement bancaire proposant ce service).

La circulation virale se prolongeant et incitant les Français à passer leurs vacances sur le territoire national, La Poste a annoncé plusieurs engagements pour accompagner ses clients pendant l'été 2020 (maintien de l'ouverture de ses 7 700 bureaux de poste en juillet et en août, mise en place de 160 points de services saisonniers supplémentaires dans les territoires ruraux, en particulier dans les communes touristiques, rurales et de montagne, renforcement de l'accès au cash sur les territoires, recrutement de plus de 2 000 emplois saisonniers en complément de la mobilisation des postiers).

Au 1^{er} octobre 2020, 16 500 points de contact étaient ouverts, dont la totalité des bureaux de poste, à l'exception des bureaux fermés temporairement pour travaux ou du fait de la crise sanitaire. Au 6 décembre 2020, 16 385 points de contact étaient ouverts.

Aussi, dans le contexte de la crise sanitaire, le Réseau de La Poste a affiché pour la première fois un maillage légèrement inférieur à 17 000 points de contact. En 2020, au niveau national, le réseau de La Poste comporte 16 943 points de contact (bureaux de poste, agences postales, La Poste Relais) répartis dans 13 920 communes. Une grande partie des commerces dits « non essentiels » ont été fortement impactés du fait de leur impossibilité d'accueillir des clients en période de confinement, même lorsque le commerce était mutualisé avec une activité postale. Cette situation exceptionnelle a eu pour effet une diminution mécanique du nombre de points de contact de La Poste.

L'Observatoire National de la Présence (ONPP) réuni le 28 janvier 2021 a pris acte des circonstances exceptionnelles de cette situation liée à la crise sanitaire. En s'appuyant sur les dispositions du contrat de présence postale, les représentants de La Poste, avec l'appui des représentants de l'État et des Commission départementale de présence postale territoriale (CDPPT), œuvreront pour tirer les enseignements de cette période et équilibrer le maillage postal.

Les activités postales

(Cf. 1.3.1 « Services-Courrier-Colis »). 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. section 1.4.2 « Réglementation applicable aux missions de service public »).

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

- par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales qui a ouvert partiellement le marché des envois de correspondance et défini le cadre de régulation, notamment en créant l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes et de distribution de la presse (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) qui a mis fin au secteur réservé et a adapté le cadre de régulation au 1^{er} janvier 2011.

La Commission européenne a publié le 18 novembre 2015 son sixième rapport d'application de la directive sur les services postaux, dans lequel elle constate 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 l'e-commerce entre les États membres et de favoriser l'inclusion numérique, la Commission a publié, le 2 mai 2018, un règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires⁽¹⁾. Il instaure notamment une surveillance de ce marché en plein essor. En effet, le texte donne de nouvelles compétences aux autorités nationales. L'Arcep est 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 du 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. Les conditions de mise en œuvre de cette collecte d'information ont été précisées par la décision n° 2019-0289 de l'Arcep du 12 mars 2019 relative à la mise en place d'enquêtes annuelles dans le secteur des postes. Le Groupe La Poste a communiqué les données correspondantes à l'Arcep chaque année depuis 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 deux 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. section 1.4.2 « Réglementation applicable aux missions de service public »).

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 ;

(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.

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

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

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 et désormais codifiées aux articles R. 2-1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques 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 à 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, des postes et de la distribution de la presse ;
- 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.

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 (cf. section 1.3.2 « GeoPost »).

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 les dispositions du Code des transports dont les articles R. 3211-1 et suivants.

Les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont principalement régies par le Code des transports dont les articles R. 1422-1 et suivants. 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 les exigences d'un établissement stable et effectif, 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 conditions, 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.

Les activités bancaires et d'assurances

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 établissement de crédit 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 (ORIA) depuis mai 2007 (cf. section 1.3.3 « La Banque Postale »).

Sur le modèle de bancassurance, 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 comptes courants postaux (CCP) et services de paiement, facilités de caisse, crédits immobiliers et crédits à la consommation, crédits aux entreprises et au 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, ainsi que les produits d'assurance-vie ;
- les produits d'assurance via sa filiale CNP Assurances (Epargne-Retraite, Prévoyance, Assurance Emprunteur & Caution, Santé et Dommages) et les filiales Assurances non-vie (Dommages, Santé et Prévoyance).

La Banque Postale fournit également des services de paiement non liés à un compte bancaire, tels que les mandats postaux, et met à disposition des services de transferts d'argent et de 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 et les produits d'épargne sont réglementés par le Code monétaire et financier.

Les produits d'assurance sont régis par le Code des assurances.

Concernant les contrats d'assurance vie, ces produits relèvent de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'Autorité des marchés financiers (AMF) peut toutefois intervenir de manière indirecte lorsqu'elle agré les OPC (organismes de placement collectif) qui peuvent servir de support à certains contrats d'assurance-vie.

Les contrats d'assurance vie peuvent être souscrits sur des supports en euros et en unités de comptes. En 2020, dans le contexte continu des taux d'intérêt bas, l'ACPR rappelle notamment l'obligation de bonne présentation des offres relatives à des contrats d'assurance vie impliquant des investissements sur des unités de compte et rappelle que leur souscription doit correspondre aux besoins exprimés par les épargnants.

De plus, la loi Eckert du 13 juin 2014 relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance vie en déshérence prévoit la communication annuelle à l'ACPR d'un rapport précisant le nombre et l'encours des contrats d'assurance sur la vie et des bons et contrats de capitalisation répondant à des critères fixés par arrêté du ministre chargé de l'économie, dont les capitaux ou les rentes dus n'ont pas été versés aux bénéficiaires.

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 régulation : d'une part, la Banque centrale européenne (BCE) et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) dans le cadre du Mécanisme de supervision unique et d'autre part, l'Autorité des marchés financiers (AMF).

CNP Assurances, filiale détenue majoritairement par La Banque Postale, est placée dans le champ d'intervention de l'ACPR par

laquelle s'exerce le contrôle de l'État sur l'ensemble de la profession de l'assurance. CNP Assurances, émetteur coté sur Euronext Paris, est également soumise à la supervision de l'AMF.

Concernant la cotation de son titre, celle-ci a été introduite en bourse le 6 octobre 1998. L'action CNP Assurances est admise aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris, code ISIN FR0000120222.

CNP Assurances étant présent dans de nombreux pays, en Europe et en Amérique du Sud, la continuité et le développement de ses activités dépendent en partie de la santé économique et de la stabilité politique de ces pays. Plus particulièrement, l'équilibre économique de certaines activités peut dépendre de la réglementation et des engagements que prend l'État dans lequel ces activités sont menées. Une évolution réglementaire ou un renoncement de l'État sur ses engagements peut générer des situations de litiges, qui peuvent avoir des impacts importants en termes de résultat si l'issue est défavorable pour CNP Assurances. Au Brésil, Caixa Seguradora est notamment amenée, dans le cadre d'un mécanisme de place brésilien d'une assurance d'État administrée par différents assureurs (dite branche 66 et en run-off depuis 2009), à avancer des paiements de sinistres pour le compte de l'État et à recourir ensuite à un dispositif de remboursement au travers d'un fonds dédié.

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, initiée suite à la crise financière de 2008, a pour objectif de rendre l'activité bancaire en Europe plus transparente, plus unifiée et plus sûre.

- Le MSU est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, composé de la 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 de fonds propres plus strictes pour maîtriser tout risque financier.

La Banque centrale européenne supervise directement 115 banques importantes des pays participants.

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.

- Le MRU, créé par le règlement européen *Single Resolution Mechanism Regulation* (SRMR), est composé du Conseil de

résolution unique (CRU) et des autorités nationales de résolution des pays participants. Il a pour objectif de garantir une résolution ordonnée des banques défaillantes afin d'en limiter l'impact sur l'économie, le système financier et les finances publiques.

- Le CRU doit veiller à la rapidité des procédures de décisions. Il a également un rôle proactif et préventif, en préparant les plans de résolution des banques et en améliorant leur solvabilité afin d'éviter les impacts négatifs potentiels d'une faillite bancaire sur l'économie et la stabilité financière.
- Les mesures de résolution peuvent être financées par un fonds de résolution unique (FRU), abondé par les contributions des banques des 19 États membres participant à l'Union bancaire, et qui devrait atteindre le niveau cible minimal de 1 % des dépôts garantis de tous les établissements de crédit de l'Union bancaire d'ici au 31 décembre 2023.

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 à la liquidité de ses actifs :

- au titre du Pilier I :
 - un ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) de 20,4 %, un ratio de fonds propres de base (T1) de 6 % et un ratio de fonds propres totaux de 8 %,
 - un ratio de levier figurant dans le règlement (UE) 575/2013 (CRR) et visant à limiter tout endettement excessif des banques en période de reprise économique. À compter du 28 juin 2021, il deviendra obligatoire au même titre que le ratio de solvabilité avec une exigence minimale de fonds propres Tier 1 fixée à 3 % de l'exposition au ratio de levier,
 - un ratio de couverture des besoins de liquidité à court terme (LCR ⁽¹⁾) déclaré mensuellement qui mesure la capacité de La Banque Postale à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique ou idiosyncratique. À tout instant, le LCR doit être supérieur à 100 %,
 - à compter du 28 juin 2021, La Banque Postale devra calculer et produire le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR ⁽²⁾) avec un niveau minimal à respecter de 100 % ;
- au titre du Pilier II, résultant de l'exercice SREP 2020 l'exigence de La Banque Postale est de 2,0 %. Suite à l'application anticipée de l'article 104 bis de la CRD5 – permettant de satisfaire aux exigences de Pilier II dans les mêmes proportions que celles du Pilier I – conséquemment à la pandémie de Covid-19, l'exigence de CET1 de La Banque Postale au titre du Pilier II est de 1,125 % depuis les 1^{er} avril 2020 et l'exigence de Tier 1 au titre du Pilier II s'élève donc à 1,5 %.

Au-delà de ces exigences Piliers I et II, des coussins complémentaires sont à respecter, avec des fonds propres de base de catégorie 1 :

- un coussin de conservation du capital, applicable à l'ensemble des établissements européens, est pleinement applicable depuis le 1^{er} janvier 2019 et s'élève désormais à 2,5 %. Il vise à absorber les pertes dans une situation d'intense stress économique,
- un coussin contracyclique, déterminé au niveau de chaque pays et applicable à l'ensemble des expositions pertinentes trouvant leur origine dans ce pays, vise à lutter contre une croissance excessive du crédit. En France, il est fixé par le Haut Conseil de la Stabilité Financière (HCSF) chaque

(1) Liquidity Coverage Ratio.

(2) Net Stable Funding Ratio.

trimestre. Fixé à 0,25 % depuis le 1^{er} juillet 2019, il était prévu qu'il soit rehaussé à 0,50 % le 2 avril 2020. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le HCSF a décidé de relâcher intégralement ce coussin, dont le niveau applicable aux expositions pertinentes en France est de 0 % depuis le 2 avril 2020. Si la plupart des autorités pertinentes ont agi de même, des coussins demeurent applicables dans plusieurs pays : Bulgarie, Luxembourg, Norvège, République tchèque, Slovaquie et Hong Kong. Le taux de coussin contracyclique spécifique à La Banque Postale en résultant est inférieur à 0,01 % au 30 juin 2020,

- un coussin systémique, appliqué en fonction de l'importance systémique de l'établissement. Pour La Banque Postale, qualifiée d'« autre établissement systémique », il est pleinement applicable depuis le 1^{er} janvier 2019 et s'élève désormais à 0,25 %.

Gestion des crises bancaires (second pilier de l'Union bancaire)

La BRRD⁽¹⁾ qui définit un dispositif européen de rétablissement et de résolution des établissements de crédit, prévoit notamment l'élaboration et le maintien de plans préventifs de rétablissement.

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 et de lui fixer une exigence de *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities* (MREL).

Évolution du cadre réglementaire

Le Parlement européen a adopté le 16 avril 2019, une série de mesures législatives appelée « paquet bancaire ». Il s'agit des quatre directives et règlements (CRR2, CRD5, BRRD2, SRMR2) 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).

Concernant CRR2, les principales mesures portent sur le ratio de levier (qui prévoient notamment, pour le calcul de ce ratio, l'exemption par nature, et non plus sur autorisation, des expositions liées à l'épargne centralisée), les grands risques, l'exigence de financement stable (NSFR) et l'exigence minimale en termes de capacité totale d'absorption des pertes (TLAC). La majorité des mesures sera applicable au 28 juin 2021.

Ces textes s'inscrivent dans le projet de la Commission européenne de mise en place de l'Union bancaire et de l'Union des marchés des capitaux et répondent à la volonté des instances internationales de réduire les risques dans le secteur bancaire.

Par ailleurs, la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 22 mai 2019 visant à donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer plus d'emplois, organise notamment le transfert par l'État du contrôle de La Poste à la Caisse des Dépôts en vue de la création d'un grand pôle public financier avec le rapprochement de CNP Assurances et de La Banque Postale, qui est intervenu le 4 mars 2020.

Concernant les activités assurance, la directive Solvabilité II est, selon l'accord conclu entre les différents acteurs (Commission européenne, régulateurs, assureurs), évaluée et réajustée en 2020. Cette révision a notamment pour objectif de reconsidérer les dispositions dites « branches longues » qui avaient été introduites en 2014 pour diminuer l'évaluation de certains engagements d'assurance dans le cadre du pilier 1 de Solvabilité II.

Les paramètres de calcul du taux de couverture du capital de solvabilité requis (*Solvency Capital Requirement* – SCR) selon la formule standard sont également réexaminés. La révision du sous-module risque de taux d'intérêt est un sujet primordial de la revue de la formule standard. La Commission européenne a aussi demandé à l'EIOPA de reconsidérer l'exigence de capital s'appliquant aux investissements à long terme. CNP Assurances, ayant un profil orienté sur les risques financiers, adapte en outre ses réflexions sur la courbe de taux, le module de taux et sa marge de solvabilité.

Les activités de communications électroniques

Le Groupe La Poste exerce des activités sur le marché des communications électroniques, principalement en matière de téléphonie mobile, via La Poste Telecom (détenue conjointement avec SFR)(cf. section 1.3.4 « Le Réseau La Poste »).

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, des postes et de la distribution de la presse (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.

(1) Bank Recovery and Resolution Directive.

La Poste Telecom est soumise aux règles portant notamment sur :

- les conditions de permanence, de qualité et de disponibilité du service ;
- les conditions de confidentialité et de neutralité au regard des messages transmis et des informations liées aux communications ;

- les prescriptions exigées par la protection de la santé et de l'environnement ;
- l'acheminement gratuit des appels d'urgence ;
- le financement du service universel des communications électroniques.

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

Actuellement, trois des quatre missions de service public donnent lieu à une compensation publique. Toutefois, ces compensations sont inférieures, parfois de façon significative, au déficit de ces missions et donc à la charge qu'elles génèrent dans les comptes de l'entreprise. En 2019, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge non compensée de 850 millions d'euros. Cette charge a été accrue en 2019 du fait que le compte du service universel postal est devenu fortement déficitaire en raison de l'accélération de la baisse des volumes.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

Conditions d'exercice des missions de service public pendant l'épidémie de Covid-19

Dans le contexte imprévisible et exceptionnel créé par la pandémie de Covid-19 et compte tenu de l'état de crise sanitaire qui a été instauré une première fois le 24 mars 2020, La Poste a modifié les modalités d'exercice des missions de service public.

Ces aménagements se sont traduits par la réduction temporaire du nombre de tournées hebdomadaires, du nombre de points de contact postaux ouverts et l'adaptation des conditions de distribution des envois postaux. La Poste a également priorisé certaines activités, notamment à destination des personnes les plus fragiles.

En application de l'article R. 1-1-12 du Code des postes et des communications électroniques, La Poste informe régulièrement le ministre chargé des postes et l'Arcep des mesures prises et des délais nécessaires pour rétablir le service (les 2 avril, 2 juin, 15 juillet, 23 octobre et 24 novembre 2020).

À la demande du gouvernement, l'Arcep a rendu un avis le 30 avril 2020 sur ces adaptations d'organisation⁽¹⁾. L'Arcep a constaté que, dans le contexte d'état d'urgence sanitaire, La Poste a dû redéfinir ses modalités d'organisation dans le but de concilier les objectifs de continuité du service et de sécurité de ses agents. Elle a reconnu l'engagement de La Poste et de ses agents pour relever le défi que représente la gestion de cette crise sanitaire. Elle a jugé impératif que, le service fourni ne correspondant pas à la situation normale, l'information des utilisateurs et la qualité de cette information soient significativement renforcées. Elle a

estimé que La Poste devait renforcer le dialogue avec les élus locaux, l'information des clients et ses dispositifs d'alerte et de détection des dysfonctionnements.

Dès le début de la crise sanitaire et tout au long de celle-ci, La Poste a informé les parlementaires des conditions d'exercice de ses activités. Outre les dispositifs d'information au niveau local, départemental, régional et national, les parlementaires ont été informés à quatre reprises, par le PDG du Groupe La Poste, Philippe Wahl, des actions mises en place par La Poste.

Les bureaux des commissions des Affaires économiques et de l'Aménagement du territoire et du développement durable du Sénat ont auditionné Philippe Wahl le 8 avril 2020. La Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale a auditionné Philippe Wahl le 14 avril 2020.

L'Observatoire national de la présence postale (ONPP) a tenu cinq réunions exceptionnelles le 31 mars, le 9 avril 2020, le 5 mai 2020, le 11 juin 2020 et le 1^{er} juillet 2020. Suite à ces réunions, le Président de l'ONPP a communiqué à trois reprises vers les présidents des Commissions Départementales de Présence Postale Territoriale.

Parallèlement, la Commission supérieure du numérique et des postes a auditionné deux fois les dirigeants de La Poste et rendu un avis le 3 avril 2020⁽²⁾ et le 30 juin 2020⁽³⁾ qui signalent la façon dont La Poste « a géré la crise sanitaire de façon pragmatique et responsable, tout en s'adaptant aux nouveaux usages ».

(1) Avis n° 2020-0425 de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse en date du 30 avril 2020 sur les adaptations d'organisation de La Poste impactant le service universel postal dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

(2) Avis n° 2020-05 du 3 avril 2020, portant sur l'adaptation de l'organisation de La Poste pour faire face à l'épidémie de Covid-19.

(3) Avis n° 2020-09 du 20 juin 2020, enseignements à tirer de l'adaptation de La Poste face à l'épidémie de Covid-19.

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'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes et de distribution de la presse (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 du 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 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.

Le 28 juillet 2020, l'Arcep a rendu un avis favorable, n° 2020-0789, sur la modification du catalogue du service universel concernant la Lettre en ligne. Ainsi au 3 février 2021, la Lettre en ligne a évolué avec un parcours internet plus simple et moderne, et un enrichissement de l'offre (augmentation du nombre de pages maximum, option de suivi...). Sa structure tarifaire a également été renouvelée pour rendre l'offre plus lisible et attractive pour les clients.

Parallèlement, depuis le 1^{er} janvier 2021, La Poste propose une nouvelle offre en nombre destinée aux entreprises dans le catalogue du service universel postal. Cette offre dénommée Courrier Industriel Premium est une offre de courrier industriel de gestion qui simplifie la production du courrier chez les clients, notamment en allégeant les modalités de dépôt, et renforce leur communication multicanale en rendant chaque courrier unique, pilotable et interactif grâce à un dispositif de marquage innovant (*smart data*).

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 du Code des postes et des communications électroniques, l'Arcep a défini, suite à la proposition de La Poste, l'encadrement tarifaire des offres relevant du service universel.

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 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. Cette décision plafonne à 5 % en termes nominaux la hausse moyenne annuelle 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.

Régulation tarifaire au cas par cas des produits du service universel

La loi du 9 février 2010 (article L. 5-2 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.

(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 dispose 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 ».

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 2020	Objectifs 2019	Objectifs 2018
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	91,5 %	91 %	91 %
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. En lien avec les engagements du contrat d'entreprise 2018-2022, ce tableau comprend désormais des résultats relatifs à la satisfaction client.

Pour l'année 2021, la détermination des objectifs de qualité de service devra tenir compte de l'imprévisibilité de l'évolution de l'épidémie de Covid-19 et de ses impacts sur les activités postales.

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 également à son annexe 2 des indicateurs 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'utilisateur du service universel doit pouvoir disposer de formulaires de réclamation. Le délai de traitement d'une réclamation relative à un envoi national ne peut être supérieur à deux mois à compter de la réception de la réclamation assortie des justificatifs. Cette procédure de traitement des réclamations est gratuite pour le client (article R. 1-1-9 du CPCE).

Enfin, lorsque ce dernier n'est pas satisfait de la réponse donnée à sa réclamation, il peut déposer une nouvelle réclamation, qui sera traitée par un service différent. Si la réponse apportée ne le satisfait toujours pas, il peut ensuite saisir le médiateur du Groupe La Poste.

Obligations comptables

Depuis le 1^{er} janvier 2011, date de l'ouverture totale à la concurrence et de la suppression du secteur réservé, La Poste est tenue de présenter des comptes séparés, d'une part, pour les services relevant du service universel et, d'autre part, pour les services qui n'en relèvent pas.

Les principes d'affectation de coûts sous-jacents à cette comptabilité réglementaire sont spécifiés par l'Arcep. Sur demande de cette dernière, La Poste transmet toute information et tout

document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations.

La comptabilité réglementaire de La Poste 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, qui est à la charge de La Poste, pour vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués.

Compte du service universel

Malgré les efforts de La Poste, la baisse continue des volumes du service universel rend désormais cette mission de service public fortement déficitaire. Le compte du service universel s'établit en 2019 à - 526 millions d'euros en coûts complets, contre - 365 millions d'euros en 2018 et 146 millions d'euros en 2017.

La dégradation du compte du service universel implique de trouver un dispositif de juste compensation.

Dispositif actuel de compensation du service universel

Les dispositions du Code des postes et des communications électroniques 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 est 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), devrait 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, fixerait la première année au titre de laquelle les contributions nettes au fonds de compensation du service universel postal sont recouvrées.

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 ;
- 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 précise 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, associations) – 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.

Au niveau national, et dans les circonstances spécifiques de 2020 (cf. encart « Épidémie de Covid-19, état d'urgence sanitaire et conditions d'exercice des missions de service public »), le réseau de La Poste comporte 16 943⁽¹⁾ points de contact (bureaux de poste, agences postales, La Poste Relais) répartis dans 13 920 communes.

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 2020, 92 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) et de la Guadeloupe (31 communes sur 32).

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 quatre premiers contrats, le cinquième contrat de présence postale territoriale a été signé le 5 février 2020 pour la période 2020-2022.

Pour élaborer le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, une démarche participative initiée et validée par l'Observatoire national de la présence postale a été mise en place entre février et juin 2019 avec les Commissions départementales de présence postale territoriale. Cette phase d'écoute a associé un nombre important d'élus et des représentants départementaux de l'État.

À l'issue de cette démarche participative et conformément à la loi du 2 juillet 1990 modifiée et à ses textes d'application qui régissent les activités postales et leurs contributions à l'intérêt général, La Poste a adressé aux cosignataires (l'État et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité) ses propositions, axes prioritaires et éléments d'orientation.

Dans la continuité des précédents contrats, et dans une logique de meilleure prise en compte des spécificités locales, les instances de gouvernance départementales disposeront d'une plus grande autonomie pour définir leurs priorités d'action au plus près du besoin avec notamment la consolidation de leur droit à l'innovation.

Parmi les priorités issues de la démarche participative menée en 2019, le Contrat porte une ambition forte d'amélioration et d'adaptation du service postal de proximité qui permettra de répondre, dans tous les territoires, aux attentes diversifiées et nouvelles des concitoyens, tout en accompagnant la poursuite de l'adaptation du réseau postal à travers de nouvelles formes de présence postale mutualisée, *via* notamment la consolidation et le développement progressif du dispositif France Services dans les lieux physiques et à travers l'itinérance.

Ce contrat prévoit également l'augmentation de l'offre et l'accès aux services ainsi que les moyens d'accompagnement des populations dans les territoires ruraux, urbains et les départements d'outre-mer marqués par une forte fragilité économique et sociale. Il prend aussi en compte les nouveaux besoins des populations en matière d'accès aux outils numériques et d'accompagnement aux usages du numérique, incluant notamment la remise du pass numérique.

Coût net de la mission et compensation

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 231 millions d'euros pour l'année 2019 (décision n° 2020-0963 du 15 septembre 2020).

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis le 1^{er} décembre 2020 un avis favorable⁽²⁾ sur le projet de rapport remis par l'Arcep et destiné au gouvernement et au Parlement sur le coût net pour l'année 2019 de cette mission.

La Poste bénéficie d'une compensation partielle de ce coût net de la mission *via* un allègement de fiscalité locale, dans la limite de 99 % 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.

(1) Hors 26 bureaux de poste à statut particulier.

(2) Avis n° 2020-11 du 1^{er} décembre 2020.

Le contrat de présence postale territoriale 2020-2022 prévoit de consolider le financement de la mission d'aménagement du territoire et mentionne que le fonds de péréquation postale pourra bénéficier d'une dotation nationale maximale de 177 millions d'euros par an, soit un montant total de 531 millions d'euros sur trois ans, qui comprend le financement des maisons de services au public et des France Services en bureaux de poste.

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.

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base d'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Le fonds postal de péréquation territoriale étant alimenté par un taux d'abattement sur ces bases fiscales au taux maximal de 99 % (article 1635 sexies du CGI tel que modifié par la loi de finances pour 2020), cette réforme des impôts de production entraîne la baisse mécanique du financement de ce fonds de la base d'abattement de fiscalité locale alimentant le fonds postal de péréquation territoriale. Cette baisse est de 66 millions d'euros au titre de l'année 2021.

Afin de compenser cette baisse de financement et continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, dont une compensation annuelle maximale de 177 millions d'euros, la loi de finances 2021 a réorganisé le programme « Développement des entreprises et régulations » de sorte à affecter 66 millions d'euros au financement du fonds postal de péréquation territoriale.

Parallèlement, la loi de finances 2021 a institué un abattement sur les bases d'imposition à la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFBP) des immeubles loués ou mis à disposition par sa filiale immobilière Poste Immo à la société La Poste SA. Le taux d'abattement sera fixé par décret chaque année dans la limite de 10 %. Cet abattement complémentaire alimentera le fonds postal de péréquation territoriale et sera mobilisé si les autres sources de financement ne permettent pas de couvrir les dépenses engagées par les CDPPT au 1^{er} octobre de chaque année, après un avis rendu par l'ONPP, conformément aux dispositions du contrat de présence postale territoriale 2020-2022.

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. Les effets de cet accord 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 publicitaires, de 1 % pour les publications d'information politique et générale et de 3 % pour les autres familles de presse admises au bénéfice du régime de la Commission paritaire des publications et des agences de presse (CPPAP).

Pour l'année 2021, le gouvernement a décidé d'une augmentation ramenée, avant prise en compte de l'inflation de référence, à 1 % pour toutes les familles de presse.

La Poste a donc soumis un projet tarifaire conforme à cette décision, qui a été homologué par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 22 décembre 2020, prise après l'avis n° 2020-1492 de l'Arcep.

Ainsi, au 1^{er} janvier 2021, les tarifs augmentent en moyenne de 0,92 %, après prise en compte de l'inflation de référence, pour chacune des familles de presse : la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la CPPAP, les publications d'information politique et générale (PIPG), et les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

Le montant annuel 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.

Conformément à la clause de rendez-vous fixée par le Contrat d'entreprise, La Poste et l'État ont engagé en 2019 des travaux de réflexion, pour étudier d'éventuelles adaptations de la mission de service public et élaborer un nouveau cadrage pluriannuel à partir de 2021.

À ce titre, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et le ministre de la Culture ont confié à une personnalité qualifiée une mission visant à proposer des scénarios d'évolution du service public de transport postal de la presse papier abonnée pour la période 2021-2026.

Coût de la mission et compensation

Comme indiqué par le contrat d'entreprise 2018-2022, il est prévu que la contribution de l'État au service public du transport et de la distribution de la presse s'élève à 111,5 millions d'euros en 2018, 103,8 millions d'euros en 2019 et 95,9 millions d'euros en 2020.

En 2019, le déficit de cette mission de service public s'établit à - 290 millions d'euros avant prise en compte de la compensation publique de 103,8 millions d'euros et à - 186 millions d'euros après prise en compte de cette compensation.

En 2021, et dans l'attente des recommandations de la mission sur la réforme du service public de transport postal de la presse papier abonnée, le montant de la compensation versée à La Poste pour l'exercice 2021 est fixé à 87,8 millions d'euros.

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.

La mission d'accessibilité bancaire

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale, au travers du Livret A qui permet notamment la bancarisation des clients les plus exposés au risque d'exclusion bancaire.

Cadre de la mission

La mission d'accessibilité bancaire, confiée à La Poste par le législateur ⁽¹⁾, a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, d'un même produit d'épargne doté de fonctionnalités bancaires « de base », afin de favoriser la bancarisation 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 ⁽²⁾, au travers du Livret A et selon des conditions spécifiques.

La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter contre, et prévenir, le surendettement et à promouvoir le microcrédit.

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 ⁽³⁾. La Banque Postale a ainsi l'obligation :

- d'ouvrir gratuitement, selon un principe communément dénommé « d'universalité », 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 gratuitement sur le Livret A toutes les opérations de domiciliation listées par l'arrêté du 4 décembre 2008 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 ou d'électricité et des loyers dus aux bailleurs sociaux.

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 ;
- délivrance de 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 exigences spécifiques font que La Banque Postale gère les Livrets A d'une part très importante de la population la plus modeste et soumise à diverses contraintes et vulnérabilités liées à sa situation administrative (migrants par exemple) ou cognitive (illettrisme et illettrisme). Ces exigences se traduisent concrètement par l'obligation pour La Banque Postale de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement humain étoffé et de gérer au quotidien un très grand nombre d'opérations de retrait et de dépôt de très faible montant, ce qui entraîne d'importants coûts de gestion directs et 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 dans les territoires urbains et périurbains (quartiers prioritaires de la ville notamment).

Ainsi, à fin décembre 2020, près de 49 % des Livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit environ 7,2 millions de comptes, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui représentent moins de 0,24 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant 45 % des opérations (de retrait et versement) effectuées sur le Livret A dont 50,6 % des retraits.

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

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

(3) Le contrat d'entreprise conclu entre l'État et La Poste pour la période 2018-2022 précise également le cadre d'exercice de cette mission.

En 2019, les premiers travaux avec l'État sur le renouvellement de la mission d'accessibilité bancaire confiée à La Banque Postale ont conduit le Comité consultatif des services financiers à confirmer l'existence d'une carence de marché et l'utilité de cette mission par un avis, du 10 décembre 2019, « favorable au maintien du dispositif d'accessibilité bancaire justifiant la mission particulière confiée à LBP au travers du Livret A pour 2021-2026 [(1)]. 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 aujourd'hui par les autres dispositifs d'accessibilité bancaire ».

Dans ce contexte, en 2020, les autorités françaises ont engagé la prénotification auprès de la Commission européenne de la mission d'accessibilité bancaire pour la période 2021-2026.

Coût net de la mission et compensation

La Banque Postale perçoit annuellement une « rémunération complémentaire au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A ⁽¹⁾ », dont les modalités de calcul sont fixées par décret en Conseil d'État.

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 du « fonds d'épargne » géré par la Caisse des Dépôts ; et
- une rémunération complémentaire, spécifique à La Banque Postale, au titre de sa mission d'accessibilité bancaire, dont le montant 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 13 mars 2020 venu modifier l'arrêté du 4 février 2017. Les montants sont les suivants :

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montant (en millions d'euros)	235	355	340	320	350	330

La mission d'accessibilité bancaire est partiellement compensée et, malgré des gains d'efficience réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, la rémunération spécifique ne couvre pas la totalité des coûts de la mission d'accessibilité bancaire supportés par La Banque Postale.

Ainsi, en 2019, La Banque Postale a supporté au titre de la mission d'accessibilité bancaire une charge non compensée de - 56 millions d'euros après prise en compte de la compensation publique de 350 millions d'euros.

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.

(1) Article L. 221-6 du Code monétaire et financier.



2

LE MANAGEMENT DES RISQUES

2.1	Les principaux facteurs de risques	102
2.1.1	Méthodologie	102
2.1.2	Risques liés à l'environnement économique, financier et géopolitique	103
2.1.3	Risques liés à la transformation du modèle économique du Groupe	106
2.1.4	Risques liés au non-respect des lois et des règlements	111
2.1.5	Risques transverses liés aux activités du Groupe	112
2.2	Assurances et couverture des risques	115
2.2.1	Assurance de dommages	116
2.2.2	Assurance du parc automobile	116
2.2.3	Assurance en matière de responsabilité civile (RC)	117
2.2.4	Autres assurances	117
2.3	Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	118
2.3.1	Définitions, objectifs et périmètre	118
2.3.2	Les acteurs du management des risques	119
2.3.3	Les acteurs du contrôle interne périodique	121
2.3.4	Articulation entre contrôle interne et gestion des risques	122

2.1 Les principaux facteurs de risques

Les principaux risques portant sur le Groupe La Poste, et conditionnant sa bonne santé économique et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, font l'objet d'une actualisation annuelle.

2.1.1 MÉTHODOLOGIE

Ces risques majeurs sont identifiés et évalués 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 ou filiale, établissement). La cartographie des risques et les plans de maîtrise qui résultent de cette démarche sont présentés au Comité exécutif puis exposés au Comité d'audit (cf. section 2.3.4 « Articulation entre contrôle interne et gestion des risques »).

Le présent chapitre détaille les facteurs de risques spécifiques au Groupe La Poste qui sont considérés comme ayant un impact net significatif et susceptible d'influencer la prise de décision d'investissement. En termes de méthodologie, seuls ont été sélectionnés les facteurs de risque dont le caractère spécifique au Groupe La Poste est avéré et l'impact net est le plus significatif. L'impact net tient compte de l'ensemble des mesures d'atténuation du risque mises en place par le Groupe. Ces travaux ont été effectués sur la base d'une revue de la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Les facteurs de risques sont répartis en quatre catégories. La première catégorie regroupe les facteurs de risque amont et exogènes au Groupe, liés à son environnement économique, financier et géopolitique. Les trois autres catégories regroupent les facteurs de risque aval pesant sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe La Poste :

- les facteurs de risque relatifs à l'environnement économique, financier et géopolitique qui menacent l'atteinte des objectifs du Groupe La Poste dans le cadre de son objet social, de ses missions de service public et qui contribuent notamment à la définition et à l'actualisation de sa stratégie ;
- les facteurs de risque liés à la transformation du modèle économique du Groupe, à la mise en œuvre de ses relais de croissance et à la prise en compte des attentes de ses diverses parties prenantes, qu'il s'agisse d'activités du Groupe déjà bien implantées mais porteuses de risques en termes de croissance ou d'activités nouvelles à développer jusqu'à ce qu'elles atteignent la taille critique ;

- les risques liés au non-respect des lois et des règlements : souvent communs à toutes les entités du Groupe, ils concernent principalement les sujets de conformité bancaire et de respect de la réglementation liée à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles, au respect du droit de la concurrence, aux législations sur les listes d'exclusion et au respect du devoir de vigilance. Leur agrégation et/ou leur intensité en font des enjeux significatifs à l'échelle du Groupe ;
- les risques transverses liés aux activités du Groupe : ils couvrent principalement les problématiques de santé et de sécurité des personnes, de cybercriminalité, de perturbation des activités en cas de crise majeure.

Les tableaux ci-dessous présentent pour chacune des quatre catégories décrites ci-dessus :

- les facteurs de risque principaux, au regard de leur criticité nette combinant leur probabilité d'occurrence et leurs impacts négatifs ;
- leur description ;
- leurs impacts négatifs potentiels ;
- les principales mesures d'atténuation mises en œuvre ;
- la tendance d'évolution de ces facteurs de risque par rapport à l'exercice précédent.

Ces facteurs de risque sont présentés par ordre décroissant de criticité nette dans chacune des catégories. Malgré la politique active d'identification des risques conduite par le Groupe, d'autres risques dont le Groupe n'a actuellement pas connaissance ou qui sont considérés à la date du présent document comme non significatifs pourraient exister, et, s'ils devaient se concrétiser, être susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs ou sa réputation.

Degré de criticité nette :

- critique
- majeur
- modéré
- mineur

Légende « tendance d'évolution » :

- ➔ tendance à l'amélioration du facteur de risque
- ➡ tendance à la stabilité du facteur de risque
- ➞ tendance à l'aggravation du facteur de risque

2.1.2 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, FINANCIER ET GÉOPOLITIQUE

2

1. Attrition du courrier physique	Degré de criticité ••••	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	La baisse des volumes du courrier physique s'est accélérée sous l'effet de la dématérialisation des échanges et des réglementations favorables à cette dématérialisation. L'État, les collectivités territoriales et les entreprises sont engagés dans une stratégie de diminution de leurs dépenses et de transformation digitale qui impacte les hypothèses d'accélération de la baisse des volumes. Cette baisse, qui a été accentuée par la crise sanitaire, rend difficile la couverture des coûts du service universel (cf. section 1.4 « Environnement réglementaire »), se traduit par une réduction très significative du résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis (cf. section 1.3.1 « Services-Courrier-Colis ») et entraîne des difficultés à organiser l'outil de production et à préserver l'emploi. À noter que le chiffre d'affaires du courrier traditionnel et des services associés représente 18,7 % du chiffre d'affaires du Groupe La Poste en 2020 (vs 25,6 % en 2019 et 28,2 % en 2018). Le modèle économique de la branche reste très sensible aux volumes de courrier traités.	➔
Principales mesures d'atténuation	Le nouveau plan stratégique du Groupe, qui prévoit sur la période 2020-2030 la transformation du modèle économique et social de la branche Services-Courrier-Colis, est axé vers une refonte accélérée du modèle de service universel dans toutes ses dimensions (cf. facteur de risque transformation). (Cf. section 1.3.1 « Services-Courrier-Colis »)	
2. Conséquences du niveau durable des taux bas sur les résultats de La Banque Postale	Degré de criticité ••••	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	La persistance d'un environnement de taux bas est de nature à pénaliser l'activité de La Banque Postale et en particulier celle de la banque de détail. Plus spécifiquement, durant les périodes de taux bas, les <i>spreads</i> (ou écarts) de taux d'intérêt pourraient avoir un impact défavorable sur le niveau de la marge nette d'intérêt de La Banque Postale. Les produits d'épargne réglementée (Livret A, Livret de développement durable et solidaire, Livret d'épargne populaire) présenteraient des taux de rémunération supérieurs aux taux de marché. La Banque Postale, distributeur historique de ces produits verrait sa capacité à réduire le coût des dépôts de ses clients limitée. Cette situation s'est accentuée en 2020 sous l'effet de la constitution d'une épargne de précaution et/ou la réduction de la consommation liée à la crise sanitaire. Par ailleurs, La Banque Postale intègre depuis le début de l'année 2020 dans son périmètre de consolidation CNP Assurances, elle-même exposée au risque de taux. Le bilan du nouvel ensemble constitué, plus important, est exposé aux effets des taux négatifs sur le long terme. Le rendement des actifs de CNP Assurances est en baisse constante avec un stock de contrats en euros important dont l'exposition au niveau des taux d'intérêt devient un enjeu. Au global, l'environnement économique actuel rend peu probable une hausse significative des taux à court terme. En 2020, La Banque Postale contribue aux produits opérationnels consolidés du Groupe La Poste à hauteur de 7 724 millions d'euros.	➔

Principales mesures d'atténuation	En réponse à ce contexte défavorable, la stratégie de La Banque Postale consiste à : ● développer des activités moins dépendantes des taux à moyen et long terme ; ● développer l'équipement de la clientèle : gestion de patrimoine, gestion d'actifs, crédit à la consommation avec un souci constant de contrôle des risques ; ● affiner le pilotage tarifaire de la banque commerciale et maîtriser ses charges d'exploitation ; ● ajuster la politique tarifaire des dépôts à vue des clients personnes morales ; ● transformer les encours de CNP Assurances et diversifier son modèle d'affaires en l'orientant sur des activités d'assurance non-vie. (Cf. section 1.3.3 « La Banque Postale ») Outre ces mesures, La Banque Postale a déployé l'intégration de CNP Assurances dans toutes ses dimensions (organisation et pilotage, renforcement des fonctions de contrôle interne).	
3. Émergence de nouveaux acteurs dans les domaines bancaires et de la logistique	Degré de criticité • • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	De nouveaux acteurs intervenant en périphérie du domaine bancaire et financier et dans le secteur de la logistique offrent des solutions innovantes et attrayantes pour les clients du Groupe. Ces concurrents proposent ainsi dans le secteur financier une offre « désintermédiée » et dans le domaine de l'Express, une maîtrise de l'ensemble de la chaîne logistique. La stratégie de positionnement et de développement de ces nouveaux concurrents est un risque pour la pérennité de ces activités au sein du Groupe. Cette situation pourrait ainsi se traduire par : ● une réduction de ses parts de marché notamment par le non-renouvellement de sa clientèle ; ● des difficultés accrues à supporter les coûts ; ● une perte de contact avec les clients bancaires. Plus spécifiquement dans le domaine bancaire et financier, l'adoption de la deuxième Directive des Services de Paiement qui reconnaît le statut d'agrégateur à ces nouveaux acteurs (avec de faibles contraintes réglementaires) est un premier pas réglementaire de reconnaissance et de facilitation de cette transition dans la mesure où elle contraint les établissements bancaires à leur faciliter l'accès aux comptes.	➔
Principales mesures d'atténuation	Dans ce contexte, le Groupe adapte son positionnement, ses outils et ses activités aux nouveaux usages de sa clientèle : ● pour les activités bancaires, le Groupe renforce son attractivité de banque omnicanale : lancement en juillet 2019 de ma French Bank, une banque 100 % mobile qui revendique aujourd'hui 250 000 clients ; politique d'innovation et partenariats avec les acteurs de la Fintech (par exemple, dans le domaine du financement participatif avec KissKissBankBank, l'organisation du hackathon Intelligence Artificielle, la création de l'incubateur Plateform58) et de l'AssurTech ; mise en place d'un agrégateur de compte ; digitalisation des parcours de distribution des crédits pour les professionnels ; ● pour les activités logistiques, le Groupe renforce notamment son positionnement « premium » avec des marges plus élevées.	

4. Risques liés aux conséquences du Brexit		Tendance d'évolution
Degré de criticité • • • •		
Description et impacts potentiels	La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne consécutive au référendum sur le Brexit perturbe dans des proportions encore incertaines les flux transfrontaliers et l'activité économique de la zone euro et du Royaume-Uni. De plus, le Brexit pose la problématique des travailleurs européens et des permis de travail, ainsi que celle de la gestion de l'Irlande, opérée aujourd'hui par le Groupe comme un territoire unique. GeoPost est la principale activité du Groupe à être impactée par ces effets. En 2020, les flux transfrontaliers représentent 83 % du chiffre d'affaires de GeoPost. La signature fin décembre 2020 de l'accord de Libre-Échange sur les marchandises entre le Royaume-Uni et l'Union européenne et les règles d'exemption sur la documentation de l'origine des biens publiées par le gouvernement britannique réduisent fortement les risques de vide juridique et de barrières douanières trop élevées. Cependant le risque de baisse des volumes dû à la réorganisation des flux par les clients et le découragement du commerce dû aux barrières douanières demeurent.	→
Principales mesures d'atténuation	Depuis juin 2018, GeoPost accompagne opérationnellement ses <i>Business Units</i> (BU) pour préparer leur gestion du Brexit, sur les aspects process (création de clusters pays de dédouanement), IT (outils et données), relations client et opérations. Le déploiement et la mise en œuvre de ses travaux sont étroitement surveillés par les équipes projets en central et dans les filiales, avec le sponsoring et la mobilisation des CEO des filiales. Un monitoring des volumes, des colis correctement dédouanés et des anomalies est réalisé quotidiennement. Une communauté de douanes entre les différentes BU, pilotée et centralisée par GeoPost, a été créée et pour traiter le suivi des activités de dédouanement dans le Groupe.	
5. Risque lié aux évolutions réglementaires douanières		Tendance d'évolution
Degré de criticité • • • •		
Description et impacts potentiels	Les mesures protectionnistes mises en place par l'Union européenne pour rétablir des conditions équitables de concurrence entre les e-marchands asiatiques et européens ont pour conséquence de durcir les barrières douanières (fin des exemptions postales) et de renforcer les contrôles, notamment sur le paiement de la TVA (art 221-4 du Code des douanes de l'union) à compter du 1^{er} juillet 2021. L'une des mesures de cette nouvelle réglementation consiste à faire de la douane du pays de destination l'unique autorité en charge du dédouanement, pour les flux de moins de 150 € dont l'expéditeur, hors UE, ne se serait pas enregistré sur le portail prévu à cet effet (Import One Stop Shop). Le risque pour GeoPost est de devoir multiplier les structures de dédouanement pour chacun des pays de l'Union européenne, tandis qu'elles sont aujourd'hui localisées dans sept pays d'import uniquement (clusters mis en place dans le cadre du projet Brexit), obérant en conséquence les potentielles activités de GeoPost sur les flux intercontinentaux.	Nouveau risque
Principales mesures d'atténuation	Face à cette situation, GeoPost suit attentivement les discussions en cours pour préciser le périmètre d'application du texte. Par ailleurs, le management de l'ensemble des pays et BU est mobilisé et un calendrier d'activation de projet d'équipement en solution de dédouanement de toutes les BU a été défini (signature d'accords avec les commissionnaires en douanes déjà identifiés et lancement des intégrations IT nécessaires).	

2.1.3 RISQUES LIÉS À LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU GROUPE

6. Ressources financières	Degré de criticité ••••	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	Le nouveau Plan stratégique du Groupe à 2030 prévoit d'accélérer la transformation du modèle économique et social de ses activités historiques (courrier et réseau des bureaux de poste), et de développer ses relais de croissance (notamment la branche Numérique et les activités de distribution de colis) pour qu'elles soient suffisamment contributives en marge et suffisamment intensives en emplois. Pour soutenir ce plan stratégique, le Groupe La Poste devra réaliser des investissements significatifs sur la période 2021-2025. Le Groupe La Poste, dont la dette nette a connu une augmentation de 2,3 milliards d'euros durant l'année 2020 pour atteindre 8,8 milliards d'euros (cf section 5.2 Etats financiers consolidés 2020, note annexe 28.3), pourrait rencontrer des difficultés à financer la transformation de son modèle économique et à assurer le développement de ses nouveaux métiers par une génération immédiate de cash-flow non proportionnelle aux investissements. La capacité à refinancer le Groupe sur les marchés constitue également un enjeu dans ce contexte. La crise économique et/ou financière telle que celle induite en 2020 par la crise sanitaire constitue une nouvelle source de tension financière pour le Groupe (contraction des activités courrier et banque non intégralement compensée par les activités de l'express, suspension des dividendes, aménagement du niveau des compensations de service public). Dans ce contexte, cela remettrait en cause sa capacité à : ● assurer sa croissance globale et durable et à soutenir sa politique de développement et de modernisation de ses outils de production ; ● maintenir la pérennité de son modèle social ; ● poursuivre la bonne exécution des missions de service public (le service universel postal, le transport et la distribution de la presse, la contribution à l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire)(cf. section 1.4. « Environnement réglementaire ») ; ● apporter une rémunération raisonnable aux actionnaires (i. e. la Caisse des Dépôts, 66 % et l'État français, 34 %).	➔
Principales mesures d'atténuation	Afin de pallier ces difficultés potentielles, le Groupe La Poste est mobilisé pour : ● mettre en œuvre une stratégie financière permettant de disposer des ressources financières au bon moment, d'optimiser le niveau de trésorerie centralisée et d'accompagner le déploiement du nouveau plan stratégique ; ● optimiser les coûts d'exploitation pour tenir compte de l'évolution des activités du Groupe en restructurant ses fonctions supports, dans les territoires comme au niveau national et en poursuivant à un niveau élevé ses efforts de réduction des coûts de structure (cf. section 1.2.2 « Les orientations stratégiques ») ; ● encadrer les investissements internes et externes importants et développer des relais de croissance suffisamment contributifs en marge (comme le développement de l'activité express à l'international par exemple) ; ● développer des synergies opérationnelles et la coopération entre les branches.	

7. Transformation des réseaux et des outils de production du Groupe DPEF	Degré de criticité • • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	Le Groupe s'est engagé dans un programme de transformation de ses réseaux de distribution et de ses outils de production historiques (bureaux de poste, plates-formes de traitement et de distribution de courrier et de colis, infrastructures bancaires). Les enjeux de conquête et de fidélisation des clients, et d'optimisation des coûts visés par ce programme stratégique seraient remis en cause en cas d'insuffisance, de retard ou d'inefficacité des actions entreprises, avec en corollaire une difficulté à satisfaire les nouveaux modes de consommation des clients et à intégrer ces transformations pour les collaborateurs du Groupe. La crise sanitaire a été un accélérateur important de la baisse des volumes du courrier en 2020 (effet falaise). Cette crise a rendu également plus complexe l'équation économique que le Réseau doit résoudre pour satisfaire aux attentes des clients dans un contexte marqué par l'accélération de la baisse de la fréquentation des bureaux (- 20 % à - 25 %). L'ampleur de ces transformations pourrait générer des impacts sociaux et médiatiques, qui seront pris en compte dans le changement. Une coordination insuffisante des programmes ou une digitalisation trop lente seraient de nature à engendrer insatisfaction de la part de clients et surcoûts.	➔
Principales mesures d'atténuation	● La transformation du réseau physique d'accueil de clients (nouveaux formats et diversification des formats de bureaux de poste, mutualisation des espaces). ● La mise en œuvre d'un nouveau schéma industriel transformant les plates-formes courrier en plates-formes multiflux. ● La sensibilisation croissante des managers à un pilotage par les résultats. ● L'étude en lien avec l'État d'une refonte du modèle de service universel dans toutes ses dimensions au niveau de la branche Services-Colis-Courrier. ● La mise en place d'un schéma directeur de la distribution appuyé sur le renforcement des partenariats au niveau du Réseau La Poste. ● La refonte des parcours client (digital, plus simple et personnalisé). ● La transformation des métiers et des postures, conduites en lien avec les parties prenantes internes et externes et alignées avec le plan stratégique.	
8. Relais de croissance	Degré de criticité • • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	Face à la baisse de son cœur d'activité historique (volumes de courrier en baisse de 18,1 % en 2020 vs - 7 % par an en moyenne sur la période 2014-2019 ; accélération de la baisse de la fréquentation des bureaux de poste) et aux facteurs qui menacent ses activités bancaires (cf. risques 2 et 3) et d'express (risques 4, 5 et 6), la nécessaire transformation du modèle économique du Groupe passe par le développement de relais de croissance, suffisamment contributifs en marge et suffisamment intensifs en emplois. Les mutations technologiques conduisent par ailleurs à l'émergence de nouveaux acteurs et à des phénomènes perturbant les modèles économiques existants, comme la désintermédiation (banque et colis), le renchérissement des coûts de livraison de colis express en Europe ou encore la dématérialisation des échanges, y compris sécurisés. Le Groupe encourt en outre une possible attrition de son chiffre d'affaires liée à l'émergence de nouveaux acteurs (cf. risque 3). Les relais de croissance pourraient s'avérer insuffisants, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, générant une compensation trop limitée du recul des activités traditionnelles par ailleurs fortement impactées par la crise sanitaire de 2020. En outre, l'intégration des sociétés pourrait s'avérer difficile et les synergies escomptées longues à réaliser ou inopérantes.	➔
Principales mesures d'atténuation	Pour faire face à ce risque, le Groupe La Poste a défini sa nouvelle stratégie à 2030 s'appuyant sur les objectifs suivants : ● changer d'échelle dans le numérique grâce à plusieurs acquisitions récentes de Docaposte (Brains, Marketshot, Tactio, Softeam et Arkhinéo), en aidant à la transformation numérique du Groupe et en devenant un acteur référent tiers de confiance numérique en France et en Europe (l'Identité Numérique de La Poste a été certifiée substantielle par l'ANSSI ⁽¹⁾ début 2020) ; ● réussir le développement des nouveaux services en accélérant la croissance sur les marchés d'application de la transition démographique et sanitaire, de la transition écologique et des transitions dans les territoires ; ● développer les activités du secteur de la Santé en étant un opérateur majeur des services de proximité humaine pour le bien vieillir et la santé des Français ; ● volet international : s'implanter dans de nouvelles activités rentables ou de nouveaux pays en accompagnant les clients du Groupe dans leur propre développement international, être parmi les leaders européens de la logistique.	

(1) Agence Nationale des Systèmes d'Information.

9. Qualité de service perçue par les clients DPEF	Degré de criticité ••••	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	L'engagement au service des clients est une composante majeure de la stratégie du Groupe La Poste et de chacune des branches et filiales. Les clients du Groupe La Poste sont : ● les particuliers (94 % des Français déclarent être acheteurs de services La Poste ; de plus La Banque Postale compte 10,3 millions de clients et La Poste Mobile, 1,8 million de clients) ; ● les professionnels (3,6 millions de clients référencés) ; ● les entreprises (338 500 clients personnes morales et acteurs publics locaux, clients de La Banque Postale), et ; ● les collectivités et administrations (dont 35 000 collectivités locales). L'approche client du Groupe est organisée par branche et soutenue par de nombreux projets communs (cf. URD 2019, section 3.5.2 « L'engagement sur l'excellence de service »). Toutefois les programmes d'actions mis en œuvre par le Groupe pourraient être insuffisants au regard des nouveaux usages des clients. Il pourrait en résulter : ● une perte de crédibilité et d'image du Groupe La Poste ; ● des pertes de parts de marché ; ● des demandes d'indemnisation financière croissante de la part de clients mécontents ; ● la crise sanitaire de 2020 a pesé au 1^{er} semestre de l'année sur la capacité du Groupe à tenir ses objectifs de qualité de service sur les produits les plus urgents, et notamment les délais d'acheminement postal. Cette situation a influé sur l'image globale et la satisfaction des clients du Réseau (Baromètre de satisfaction : - 5 points au 1^{er} semestre) et sur le NPS de la branche Services-Courrier-Colis. Pour autant, la robustesse du socle industriel et l'engagement des postiers sur tout le territoire ont permis de limiter les effets de cet événement. La Poste sur le second semestre s'est organisée pour renouer avec le niveau nominal des opérations de distribution, conduisant au redressement de la situation et à l'amélioration du taux de satisfaction (Baromètre satisfaction : + 4 points au second semestre).	➔
Principales mesures d'atténuation	Le Groupe La Poste a déployé de nombreux dispositifs pour améliorer sa connaissance clients, assortis de dispositifs de mesure de la satisfaction client pour chacune de ses branches et filiales, qui sont intégrés dans le tableau de bord de suivi de la transformation du Groupe. En 2021, la satisfaction du client sur les prestations cœur de métier est plus que jamais un enjeu stratégique pour La Poste. Dans ce contexte, les principaux axes d'amélioration qui vont être mis en œuvre sont notamment : ● garantir le socle de la Qualité de Service ; ● poursuivre l'installation d'une culture qualité ; ● maîtriser le bon partage de l'information clients en omnicanal ; ● maîtriser le traitement des irritants clients majeurs ; ● mettre en œuvre un pilotage managérial de la qualité.	
10. Fonds propres prudentiels bancaires de La Banque Postale	Degré de criticité ••••	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	La Banque Postale pourrait rencontrer des difficultés à satisfaire aux exigences accrues de fonds propres issues des normes prudentielles du secteur bancaire européen, du fait notamment de difficultés à générer ou à trouver les ressources financières nécessaires pour respecter les ratios prudentiels légaux. En 2020, le ratio de solvabilité s'est nettement amélioré avec la concrétisation de l'opération d'intégration de CNP Assurances, avec un ratio CET1 nettement renforcé à 20,4 % au 31/12/2020 (vs 12,2 % au 31/12/2019). Le ratio de levier progresse également à fin décembre 2020.	➔
Principales mesures d'atténuation	Le rapprochement réalisé le 4 mars 2020 entre CNP Assurances et La Banque Postale se traduit par le renforcement des fonds propres durs de La Banque Postale. L'intégration de CNP Assurances entraîne un renforcement des fonctions de contrôle interne pour continuer à bénéficier du traitement prudentiel favorable des participations dans le secteur des assurances. La politique d'optimisation des allocations de fonds propres par ligne métier en place depuis 2 ans dans le cadre de l'appétit aux risques va être enrichie en 2021 par un suivi de l'allocation des actifs à risques pondérés (RWA) et de la rentabilité.	

11. Dynamique de développement de l'employabilité des postiers DPEF	Degré de criticité • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	Le Groupe La Poste, qui constitue l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France (avec un effectif équivalent temps plein de 202 528 salariés en France en 2020), pourrait rencontrer des difficultés à faire évoluer l'emploi. L'enjeu consiste à disposer des bonnes compétences au bon endroit, dans une conjoncture marquée et un environnement décrits dans les risques précédents. Ces évolutions pourraient notamment se traduire par : ● une fluidité de l'emploi interne insuffisante – notamment interbranches – portant sur un changement de métier pour adresser les besoins du Groupe dans un contexte contraint sur les recrutements externes (ralentissement des appels à candidatures interbranches en 2020) ; ● l'insuffisance des mobilités internes conduisant à des emplois non pourvus à certains endroits et à des sureffectifs à d'autres, pénalisant ainsi le fonctionnement des activités.	→
Principales mesures d'atténuation	La Poste a bâti dans le cadre de son plan stratégique un volet social : le « Pacte Social », visant à accompagner la transformation de son modèle économique et social et le développement de ses relais de croissance. Ce nouveau pacte social prévoit notamment : ● le renforcement des politiques de formation en lien avec l'évolution des activités, la culture digitale et la <i>data</i> et la mise en place de parcours qualifiants : en 2020, près de 8 collaborateurs sur 10 ont bénéficié d'au moins une formation conformément aux engagements pris dans le Pacte Social, dont plus de 133 000 e-formations autour du digital et de la <i>data</i>, suivies sur l'Offre Libre-Service (vs 114 523 en 2019) ; le nombre de parcours qualifiants engagés depuis 2015 a atteint plus de 46 300 en 2020 (soit 2 700 de plus en un an) ; ● la facilitation des évolutions et mobilités professionnelles grâce à la bourse d'emplois, aux espaces mobilité/recrutement Groupe et à la mise en place d'une démarche « vivier » pour les fonctions clés et de parcours de reconversion (par exemple : « organisateur dans la branche Services-Courrier-Colis », « analyse cyber » et « concepteur développeur web ») ; ● le renforcement de la fonction Ressources Humaines (RH) au travers du développement managérial, de la transformation de la filière RH, et du déploiement d'outils numériques RH favorisant les postures de services au développement des postiers, plus créateur et d'apport de valeur ; ● la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les territoires en coordination avec les managers et les responsables RH, afin de mieux identifier les métiers de demain. (Cf. section 3.2 « La politique sociale, levier de transformation du Groupe ») La crise sanitaire a eu peu d'impacts sur le taux de postiers formés sur la période. En effet, La Poste a su s'adapter et maintenir un bon niveau de continuité formative, essentiellement par le déploiement de nouveaux formats de <i>digital learning</i> qui ont trouvé tout leur intérêt sur la période (formats existants ou nouvellement créés pour répondre à la nécessité de privilégier le distanciel). À la fin 2020, 90 % des formations transverses de l'Institut du management et de l'Institut du développement du Groupe sont dispensées en mode 100 % digital dans le contexte de crise sanitaire.	

12. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux DPEF	Degré de criticité • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) s'inscrit au cœur du modèle d'affaires du Groupe La Poste. En décembre 2020, Le Groupe La Poste a été noté 76/100 par l'agence de notation Vigeo Eiris, ce qui le place au premier rang mondial tous secteurs d'activité confondus pour sa politique RSE. À noter en particulier le score de 86/100 pour le pilier environnemental de la politique d'engagement sociétal du Groupe La Poste. En matière de RSE, le Groupe La Poste est conscient des risques extérieurs complexes qui peuvent nuire gravement à : ● sa réputation et donc, par extension, à son activité. Son modèle de gouvernance d'entreprise pourrait se dégrader du fait d'une mauvaise contextualisation des activités économiques, de rumeurs ou défaut d'information, de contentieux, d'attaques sur sa gestion sociale, d'une nouvelle législation sur la politique de protection des données ; ● ses relations avec les parties prenantes ; ● sa notation extra-financière qui pourrait, en cas de dégradation, générer une baisse des investissements externes, et par conséquent, une perte de gisements d'économies et de financements. Par ailleurs la crise sanitaire a fait émerger de nouveaux risques environnementaux et sociétaux : ● sensibilité accrue des consommateurs vis-à-vis de l'environnement et du climat ; ● augmentation considérable de la livraison à domicile et en particulier du marché de seconde main ou <i>reverse logistic</i> (Leboncoin, Vinted...) induisant un risque de non-atteinte des ambitions <i>business</i> en termes de logistique pour l'économie circulaire, due aux défauts d'adaptation des process ; ● attente renforcée des clients et des collectivités vis-à-vis de la présence postale influençant leur satisfaction vis-à-vis de la qualité de service, de la transformation du réseau et de la maîtrise de l'omnicanalité du parcours client. Ces enjeux sociétaux révèlent également pour les activités du Groupe des opportunités de développement et de transformation telles que le lancement d'offres vertes et sociétales (Silver économie, recyclage, économie circulaire, logistique urbaine, service de confiance numérique, services à la personne, etc.).	→
Principales mesures d'atténuation	La stratégie d'atténuation des risques environnementaux de La Poste s'appuie sur les recommandations de la <i>Task For Climate Financial Disclosures</i> (TCFD) avec la poursuite en 2020 de la mise sous pilotage des émissions de particules du Groupe, l'intégration de CNP Assurances dans les travaux de valorisation et de maîtrise de la sinistralité « catastrophe naturelle », la maîtrise des consommations via la mise en place en 2020 d'un système de management de l'énergie, l'engagement de réflexions autour des nouveaux services numériques en lien avec le climat (« IT for green ») et la mise à jour des critères d'achat numérique responsable. Concernant la raréfaction des ressources et la gestion des déchets, le Groupe poursuit son engagement en contribuant à l'écriture de textes d'application de la loi AGECE ⁽¹⁾, en veillant à la conformité de ses pratiques, en renforçant ses contrats de gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques et en intégrant des objectifs de consommation responsable à son plan stratégique. En matière sociétale, la stratégie du Groupe s'articule notamment autour de : ● l'intégration de la mesure de la qualité perçue par les clients dans le pilotage de la performance et l'accompagnement de la transformation du Groupe ; ● l'optimisation de l'expérience client dans un contexte de transformation des réseaux du Groupe et d'omnicanalité des parcours clients ; ● le renforcement des partenariats avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire ; ● de la mise en œuvre d'une activité numérique éthique et responsable ; ● l'intégration de la performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie marketing de l'offre. Cf. section 3.3 « La politique sociétale et environnementale »	

(1) Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

2.1.4 RISQUES LIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS

13. Non-conformité DPEF	Degré de criticité • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	De par sa taille et la diversité croissante de ses activités, ainsi que par l'intensité croissante des contraintes réglementaires et des sanctions associées, le Groupe La Poste est exposé au risque d'écart aux règles de conformité concernant les réglementations d'ordre général (droit de la concurrence, droit de la consommation, lutte anticorruption, protection des données personnelles, devoir de vigilance, listes d'exclusion et embargo) ou sectoriel (notamment devoir de conseil bancaire, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, Solvency 2). Ces réglementations présentent un caractère complexe et évolutif, tant dans leur rédaction que dans leur interprétation jurisprudentielle. La conduite des activités historiques du Groupe et le développement de nouvelles activités ou de projets à forte valeur ajoutée pourraient être freinés du fait de l'incertitude qui entoure l'interprétation et l'application des règles correspondantes par les autorités compétentes. S'agissant de la lutte contre la corruption ou du respect des embargos et des listes de sanctions nationales et internationales, la complexité, la portée en termes de périmètre client, la précision exigée dans la mise en place des procédures de contrôle et le caractère extraterritorial de certaines législations pourraient fonder une sanction de la part des autorités étrangères pour les activités que le Groupe La Poste exerce à l'international. Le développement rapide des offres numériques du Groupe et d'activités dédiées à la donnée renforce son exposition au risque de non-conformité à la loi du 6 janvier 1978 et au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). L'accroissement et la médiatisation des contentieux liés à la réglementation sur le devoir de vigilance et le projet de directive européenne en cours de préparation à Bruxelles, très similaire à la loi de 2017, justifie que le Groupe reste vigilant en particulier pour la couverture de ce risque sur les volets sous-traitance et filiales à l'international. Toutefois, si ce risque venait à se réaliser, il pourrait entraîner un préjudice d'image et affecter les résultats du Groupe en cas de sanction. Sa maîtrise requiert une évaluation fine de la réalité du risque et de sa portée, une organisation adéquate de la fonction juridique et une sensibilisation de l'ensemble des acteurs.	→
Principales mesures d'atténuation	La stratégie mise en œuvre par le Groupe repose sur : ● la mise en place d'une gouvernance de niveau Groupe et l'adoption de règles et de procédures communes ; ● le déploiement de programmes de conformité dans l'ensemble du Groupe associé à l'engagement renouvelé des dirigeants du Groupe. L'année 2020 a été marquée notamment par l'intégration du dispositif de conformité de CNP Assurances (y compris ses filiales situées notamment à Chypre et au Brésil) au sein de La Banque Postale (déploiement des procédures LBP et mise en place de la filière conformité) et le suivi du déploiement opérationnel des programmes dans les entités au travers de la campagne de cartographies des risques ; ● la poursuite de la formation et la sensibilisation des personnels aux réglementations en vigueur ; ● l'optimisation du dispositif d'alerte dans le Groupe et ses filiales ; ● une démarche régulière d'évaluation des programmes et des dispositifs (cartographie des risques, contrôle, autoévaluation et audit).	

2.1.5 RISQUES TRANSVERSES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

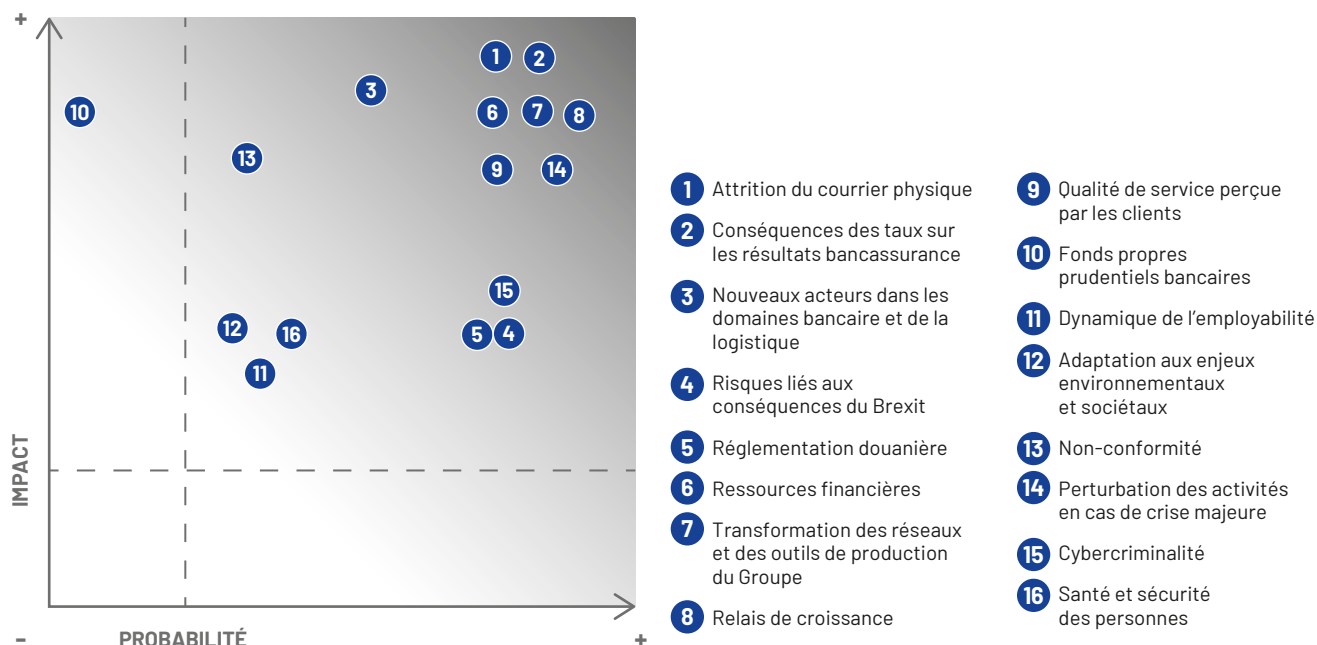
14. Perturbation des activités en cas de crise majeure	DPEF Degré de criticité ...	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	En raison de la diversité de ses activités (courrier/ colis/ express/ services numériques/ activités de banque et d'assurance – cf. section 1.1.1 « Un grand groupe de services multimétier »), de l'étendue de ses implantations géographiques, et de la densité de sa présence physique dans les territoires, Le Groupe La Poste est exposé aux risques de crise majeure. Ses caractéristiques le rendent sensible à la survenance des crises majeures notamment exogènes (épisodes climatiques, terrorisme, pandémie, tensions sociales, incident systémique sur les systèmes d'information et les infrastructures de réseaux du type internet). Face à la crise sanitaire de la Covid-19, Le Groupe La Poste a, au cours du premier confinement, recentré son activité sur ses missions les plus essentielles et adapté les modalités de la distribution du courrier, des colis et des services pour permettre le strict respect des consignes sanitaires. La Poste a également concentré son activité sur 1 600 bureaux de poste, dans le respect des mesures barrière et des conditions nécessaires à la protection des chargés de clientèle et des clients. Par la suite, le Groupe a progressivement rétabli une distribution des courriers et des colis six jours sur sept, et l'ouverture de l'ensemble des bureaux de poste et des points de contact, avec des horaires adaptés. La crise sanitaire s'est traduite par un arrêt brutal de l'activité en mars de l'ensemble des activités industrielles et commerciales, impactant fortement le Groupe et son organisation opérationnelle. Depuis avril, il a été constaté une reprise progressive des activités traditionnelles, ainsi qu'un vif rebond des activités tirées par l'e-commerce avec la croissance des volumes BtoC dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. La Banque Postale, qui a enregistré un retard de son activité commerciale, connaît une amélioration depuis le mois de juin. La seconde partie de l'année 2020, marquée par un second confinement, a montré une réaccélération des activités, et une maîtrise globale de l'ensemble des activités, soutenue par l'exploitation des retours d'expérience réalisés à l'issue du premier semestre. La mobilisation et l'engagement des collaborateurs du Groupe ont permis d'assurer une continuité des activités, et de gérer efficacement les accélérations d'activité de fin d'année en matière de colis et d'express. L'ouverture du Réseau et des points de contacts a été assurée sans incident significatif durant la seconde partie de l'année. Les impacts globaux de la crise sanitaire en 2020 sont estimés à - 2,0 milliards d'euros sur le résultat d'exploitation et à - 2,3 milliards d'euros sur le résultat net part du Groupe. Malgré le contexte de crise de Covid-19, le Groupe dispose d'une situation financière solide. La Poste a réalisé avec succès des émissions obligataires, de 1,8 milliard d'euros en avril 2020 et de 1,75 milliard d'euros en janvier 2021. Au 15 février 2021, le montant de sa trésorerie s'élève à 4,9 milliards d'euros. Le Groupe dispose par ailleurs d'autres sources de financement avec 1,4 milliard d'euros de lignes de crédit confirmées mais non utilisées auprès de 11 grandes banques. La crise sanitaire a fortement affecté les différentes organisations du Groupe : elle a provoqué des impacts atypiques dans les branches et des effets systémiques majeurs sur l'écosystème de l'entreprise. Dans le même temps, cette période de crise a accentué certaines « faiblesses structurelles » du modèle de gestion de crise majeure transverse du Groupe.	➔
Principales mesures d'atténuation	La refonte du modèle de gestion de crise majeure transverse engagée par le Groupe sur la base du retour d'expérience lié à la première phase de confinement repose pour l'essentiel sur : ● la révision des règles de gouvernance et des procédures en matière de gestion de crise transverse ; ● la formalisation d'un guide opératoire de gestion de crise transverse destiné à l'ensemble des entités ; ● la réalisation d'un plan continu d'exercices de gestion de crise au plan national et local ; ● le renforcement de l'interopérabilité entre les branches et les filiales ; ● la mise en place d'une cellule « tour de contrôle des Plans de Continuité d'Activité (PCA) » qui s'assure notamment de la tenue à jour, des tests, et de l'interopérabilité des PCA des branches et des principales filiales du Groupe. En parallèle, les travaux engagés sur le développement d'un système de veille (analyse des signaux faibles et des signalisations) et le renforcement des échanges avec les services extérieurs à La Poste se poursuivent afin d'anticiper les mesures à prendre et accélérer les réactions en cas de crise majeure.	

15. Cybercriminalité	Degré de criticité • • •	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	Le Groupe La Poste est exposé au risque de cyberattaque dont le nombre et la sophistication sont en croissance forte. Au-delà du phishing (90 millions de mails suspects ont été bloqués par les dispositifs de sécurité de La Poste depuis mai 2019), les attaques bloquées ciblent les applications critiques, financières ou hébergeant des données personnelles (Banque en ligne, Digiposte). Les attaques sont plus longues et plus sophistiquées et durent, en dépit des mesures de protection prises pour corriger les vulnérabilités. La transformation numérique du Groupe La Poste et la diversité de ses activités augmentent les surfaces d'attaque incluant les agressions de type « supply chain » (entreprise étendue). Cette surface s'est également élargie avec l'intégration de CNP Assurances et l'extension du télétravail. Cette cybercriminalité pourrait entraîner un blocage ou un affaiblissement de la capacité informatique ou de télécommunication du Groupe à soutenir ses activités opérationnelles. La menace d'atteinte malveillante aux systèmes d'information du Groupe en vue de voler ou détruire des données ou de tromper les dispositifs d'authentification pour effectuer des opérations illégitimes progresse. Les attaquants font preuve de plus de persistance et sont capables de poursuivre leurs attaques pendant plusieurs mois. En corollaire, le risque cyber expose le Groupe La Poste à des risques complémentaires, notamment des coûts de reconstitution de matériels, de réseaux ou de données en cas d'attaque réussie, des impacts éventuels sur le chiffre d'affaires ou la marge (retard ou perte d'activité) et des risques d'image liés au rôle de tiers de confiance numérique que le Groupe représente. Par ailleurs, les agressions cybercriminelles peuvent également exposer le Groupe à des risques de sanctions réglementaires significatives.	→
Principales mesures d'atténuation	La stratégie mise en œuvre par le Groupe repose sur : ● la refonte et le déploiement de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe et des directives associées ; ● une meilleure évaluation de la maturité des entités du Groupe face au risque cyber via la réalisation d'une cartographie consolidée des risques au niveau du Groupe ; ● la poursuite de la formation et la sensibilisation des personnels aux bonnes pratiques de vigilance : sensibilisation au <i>phishing</i> de 200 000 collaborateurs du Groupe ; formation au processus d'investigation numérique légale (INL) du Groupe ; parcours qualifiants et certifiant en cyber sécurité ; campagne d'alerte et de sensibilisation auprès des managers et des collaborateurs ; renforcement de la campagne d'alerte/sensibilisation spécifique au télétravail ; ● l'exploitation des retours d'expérience et la réalisation d'une veille technologique ; ● le renforcement des capacités de surveillance des actifs numériques du Groupe ; ● la restructuration du dispositif de gestion des incidents ; ● la réalisation de tests de résilience et l'adaptation des dispositifs à la pandémie de Covid-19.	

16. Santé et sécurité des personnes DPEF	Degré de criticité ...	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	Différentes causes, tant internes (accident du travail, risques psychosociaux, risque routier, etc.) qu'externes, telles que la pandémie ou des agressions physiques ou verbales pourraient porter atteinte à la santé et à la sécurité des collaborateurs du Groupe ou aux salariés des fournisseurs et sous-traitants. Ceci pourrait se traduire par : - des préjudices physiques ou psychiques aux collaborateurs du Groupe ou aux tiers : les agressions et les incivilités sont la première cause d'accident du travail (39 % des accidents de travail du Réseau (avec et sans arrêt de travail) et sont liées à des agressions humaines en 2019, avec une tendance en légère baisse en 2020. Le nombre d'incivilités signalées a progressé de 4 % en un an. Après une baisse lors du premier confinement, elles ont connu une augmentation au dernier quadrimestre malgré une baisse de fréquentation de la clientèle d'environ 30 % en 2020. Les incivilités revêtent un caractère de plus en plus violent : 30 % se matérialisent par des menaces et/ou agression physique) ; 28 % des signalements sont en lien avec la crise sanitaire. La fréquence et la gravité des accidents de travail sur le périmètre La Poste SA ont été ramenées respectivement en 2020 à 19,6 % (vs 24,4 % en 2019) et 1,43 % (vs 1,51 % en 2019) ; - un absentéisme pesant sur les activités du Groupe et sa capacité à fournir les services proposés à ses clients ; en 2020 sous l'effet notamment de la crise sanitaire, le taux d'absentéisme pour maladie au sein du Groupe, en France, s'est élevé à 8,3 %, vs 6,8 % en 2019 et 6,6 % en 2018 ; - une baisse du niveau d'engagement des collaborateurs.	→
Principales mesures d'atténuation	Le Groupe La Poste intègre la sécurité et la santé au travail dans le management de l'entreprise et déploie une politique globale, volontariste et dynamique de prévention des risques sur les personnes, qu'elles soient internes ou externes. Dans le cadre de son volet « Bien dans son travail », La Poste poursuit le déploiement d'actions visant à améliorer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, en y intégrant cette année les incidences liées à la crise sanitaire : - la formation et la sensibilisation des managers et des collaborateurs aux enjeux et aux moyens permettant de renforcer la santé et la sécurité au travail. Le niveau de formation à la prévention et à la gestion des incivilités en 2020 est en recul par rapport aux deux années précédentes en raison de la crise de Covid-19, la nature du sujet nécessitant des formations en présentiel. Un plan de relance de ces formations est en cours. Il intègre la poursuite et l'aménagement des formations ; - le déploiement de nouveaux équipements de travail (par exemple en remplaçant progressivement les deux-roues à moteur par un véhicule trois-roues, le Staby) ; - l'accompagnement à la reprise d'activité, des transformations et améliorations de la qualité de vie au travail (par exemple le renforcement de la prévention et un dispositif de temps partiel aménagé pour les postiers seniors) ; - l'implication des fournisseurs et sous-traitants dans la couverture du risque de santé/sécurité pour leurs propres personnels ; - la mise en œuvre d'un programme national de réduction des incivilités dans les bureaux de poste les plus exposés avec pour 2021 le lancement d'actions complémentaires spécifiques pour les bureaux impactés par des clients récidivistes et des incivilités les plus graves. (Cf. section 3.2 « La politique sociale, levier de transformation du Groupe ») Mesures spécifiques à la crise sanitaire : - l'accès à des médecins référents régionaux, relais de l'animation nationale des services de santé en région. La fonction a été anticipée avec succès pendant la crise sanitaire avec des médecins référents Covid-19. L'animation régionale de la Santé Sécurité au Travail (SST) a permis de sécuriser l'accompagnement des managers et des postiers ; - adaptation de la démarche de prévention des risques psychosociaux pour les postiers travaillant sur site et les postiers confinés ; - déploiement de mesures spécifiques de prévention et de lutte contre les incivilités pour préserver la qualité de la relation client en protégeant postiers et clients (bureau de poste, carrés pros, locaux ETG) : prévention des incivilités liées au port du masque, pédagogie des affichages à destination de la clientèle, mesures de sécurité renforcées pour assurer le respect des gestes barrières, le filtrage des accès aux bureaux et encadrer la délivrance des prestations sociales sont quelques-unes des mesures mises en œuvre.	

Répartition des principaux risques du Groupe La Poste en fonction de leur criticité nette

La répartition des risques majeurs suivis par le Groupe est présentée de manière synthétique dans la figure ci-dessous. Ces risques sont positionnés sur cette figure en fonction leurs impacts nets négatifs estimés et de leur probabilité d'occurrence.



2.2 Assurances et couverture des risques

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.

2.2.1 ASSURANCE DE DOMMAGES

Le programme assurance de dommages du Groupe comprend une police dite « Dommages aux biens et pertes d'exploitation » qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat). Elle concerne toutes les entités du Groupe et se décompose en trois parties.

Assurés de niveau groupe 1

Cette première partie bénéficie aux maisons mères, c'est-à-dire 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 se voient appliquer des franchises 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.

Assurés de niveau groupe 2

Cette deuxième partie bénéficie à toutes les filiales du Groupe, sauf les maisons mères du groupe 1 et les filiales GeoPost du groupe 2 qui ont des franchises adaptées aux risques encourus.

Assurés de niveau groupe 3

Cette troisième partie concerne GeoPost et ses filiales.

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 contrat, souscrit pour la première fois en 2015, a remplacé à cette époque les 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.

2.2.2 ASSURANCE DU PARC AUTOMOBILE

Compte tenu de l'importance de la flotte utilisée par La Poste Maison Mère (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. Cette garantie a également été souscrite pour la plupart des filiales du Groupe La Poste.

Le Groupe bénéficie également d'une garantie « auto-mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles.

Enfin, un contrat Assistance est mis à la disposition des filiales qui le souhaitent.

2.2.3 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 garantie pour le risque de faute inexcusable de l'employeur.

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. Des garanties de responsabilité civile médicale ont également été souscrites par le Groupe au regard notamment des nouvelles activités de La Poste Silver.

Il existe également une assurance RC des mandataires sociaux, permettant de couvrir l'ensemble des dirigeants du Groupe et de ses filiales, tels que définis au contrat, contre les conséquences pécuniaires résultant de toute réclamation introduite à leur rencontre, y compris les frais de défense devant les juridictions civiles, administratives ou arbitrales, pénales, ou dans le cadre d'une procédure amiable.

2.2.4 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 :

- aux activités soumises à la réglementation postale française ;
- aux activités non soumises à la réglementation postale.

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 ;
- et l'autre dit « dommages ouvrage », destiné à garantir les vices cachés apparaissant sur ces mêmes bâtiments dans les dix ans qui suivent leur réception.

En outre, afin de garantir l'installation de process industriels au sein des plates-formes du Groupe, un programme « Tous risques montages-essais » a été également souscrit.

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.

2.3 Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

2.3.1 DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

En complément des principes du cadre de référence modifié en juillet 2010 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.

Sur ces bases, le management des risques correspond au processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation et est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

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, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010, a été actualisée le 1^{er} janvier 2015. Elle s'applique à tout le périmètre du Groupe.

Objectifs et limites

L'objectif de la démarche de management des risques décrite dans la Charte est de s'assurer :

- du respect de son objet social, de ses missions et de l'atteinte de ses objectifs stratégiques ;
- de la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- de l'application des instructions et des orientations fixées par les organes délibérants et exécutifs ;
- du bon fonctionnement des processus internes au Groupe et notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;

- de l'atteinte de ses objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations) ;
- de la fiabilité des reportings financiers et extra-financiers, qu'ils soient internes ou externes.

Prenant en compte la déclinaison des objectifs stratégiques et opérationnels dans l'ensemble des entités du Groupe, le management des risques est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ou l'atteinte de ses objectifs, et pour gérer les risques et les 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).

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 du Groupe.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont inscrits dans la gouvernance du Groupe et des sociétés qui le composent. Ils constituent des leviers d'une politique globale de management des risques.

Le contrôle interne est intégré dans tous les processus et toutes les activités du Groupe. Il implique tous les collaborateurs dans leurs activités au quotidien.

La gestion des risques s'effectue sous la responsabilité du management dans toutes les entités du Groupe, dans le respect des attributions de leurs mandataires sociaux et de leurs organes délibérants.

Ces deux dispositifs prennent en compte les activités sous-traitées en interne et en externe.

S'agissant de La Banque Postale et des activités exercées pour son compte, la mise en œuvre du management des risques s'inscrit dans le cadre spécifique de la réglementation propre au domaine bancaire.

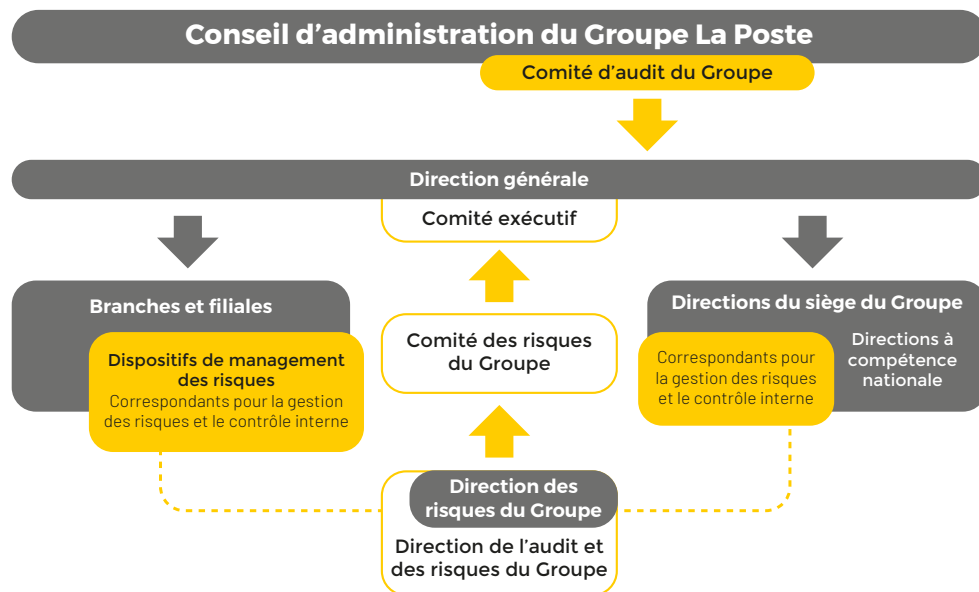
2.3.2 LES ACTEURS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Au niveau du Groupe

Le management des risques est l'affaire de tous dans l'entreprise :

- la Direction générale définit la politique de management des risques ;

- 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.



Le Comité d'audit du Conseil d'administration de La Poste	assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, en application de l'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008.
Le Comité exécutif du Groupe (présidé par le Président-Directeur Général et composé des directeurs généraux adjoints en charge de grandes fonctions du siège du Groupe ou de branches)	est l'instance d'échange 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 : ● propose la stratégie de management des risques applicables au Groupe ; ● évalue l'avancement du plan de maîtrise des risques et des mesures de révision ; ● 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 (présidé par le secrétaire général du Groupe et composé de cadres dirigeants représentant chacune des branches et les grandes fonctions du siège du Groupe)	réalise un contrôle collectif de cohérence du dispositif de management des risques : ● coordonne l'application de la démarche de management des risques ; ● examine la cartographie des risques majeurs du Groupe, celles des branches et des filiales, leurs plans de maîtrise associés, et le profil de risques opérationnels et de non-conformité du Groupe ; ● suivent la mise en œuvre et les résultats de l'autoévaluation de la maturité des dispositifs de contrôle interne.
La direction des risques du Groupe (rattachée au directeur de l'audit et des risques, lui-même rattaché au Président-Directeur Général)	applique la politique de la Direction générale dans le domaine du management des risques : ● supervise la gestion des risques majeurs du Groupe au travers notamment de la mise à jour de la cartographie des risques stratégiques et l'élaboration de son profil de risque opérationnel et de non-conformité, en collaboration avec les porteurs de risques, en liaison avec les directions en charge des risques dans les branches, filiales et domaines transverses ; ● supervise le contrôle des risques opérationnels et de non-conformité du Groupe (suivi des plans de maîtrise et des résultats des contrôles) ; ● anime le réseau de correspondants du management des risques du Groupe, contribue à sa professionnalisation et pilote le déploiement de l'autoévaluation de la maturité des dispositifs de contrôle interne.

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, directions à compétence nationale et les directions du siège, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles.

Les directeurs des branches, des directions à compétence nationale, des directions du siège et des 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.

Au niveau des branches

Services-Courrier-Colis

Au niveau national, la direction des risques, de la conformité et de la déontologie est rattachée à la direction de la « qualité, satisfaction client ». Cette direction coordonne les dispositifs de gestion des risques, de contrôle permanent, de conformité et de déontologie.

Les directions exécutives de la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) qui maillent le territoire français intègrent chacune une direction de la « qualité, satisfaction client » avec un « risk manager » chargé de veiller au bon déploiement des dispositifs au sein des entités locales.

Par ailleurs, les directions opérationnelles à compétence nationale sont tenues de s'inscrire dans les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de la branche.

Les filiales rattachées aux activités des services, du courrier, de logistique et des colis de la BSCC sont tenues de mettre en place les dispositifs de conformité de la branche. Elles sont plus autonomes pour choisir les dispositifs à mettre en place concernant la gestion des risques et le contrôle interne.

GeoPost/DPDgroup

Le dispositif de contrôle interne de la branche 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.

Le Comité exécutif de la branche pilote l'organisation et le management des risques des entités opérationnelles. Les risques stratégiques sont recensés et évalués par les membres de ce comité. Cette démarche contribue, par ailleurs, à l'actualisation de la cartographie des risques majeurs du Groupe La Poste.

La gouvernance des filiales de la branche s'organise en fonction des principes définis par ce Comité et les instances de gouvernance des filiales opérationnelles, en conformité avec les réglementations applicables dans chacun des pays dans lesquels la branche est

représentée. 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 SA.

La Banque Postale

La Banque Postale est la maison-mère d'un groupe constitué essentiellement d'entreprises exerçant leurs activités dans le secteur financier régulé. À ce titre, chaque filiale ou participation du groupe La Banque Postale est soumise sur base individuelle aux règles propres à son secteur qu'il soit bancaire, des assurances ou des services d'investissement. La Banque Postale est reconnue par les autorités de supervision comme formant un conglomérat financier avec ses filiales d'assurance et respecte la réglementation spécifique à cette surveillance complémentaire.

La mise en œuvre du management des risques de La Banque Postale et des activités exercées pour son compte s'inscrit dans le cadre de la réglementation applicable couvrant à la fois les aspects de stabilité du secteur financier (dits prudentiels), ceux liés à la protection du consommateur/investisseur ainsi que les dispositions au titre du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme.

Le Directoire fixe les fondamentaux communs (orientations stratégiques, valeurs, gouvernance, appétence au risque) validés par le Conseil de surveillance, à partir desquels chacune des lignes métiers décline ses priorités d'action et le dispositif de maîtrise des risques associé sous la supervision de la direction des risques du groupe La Banque Postale et de la direction de la conformité.

La gouvernance et le pilotage des risques du groupe La Banque Postale reposent sur un ensemble de comités, lui permettant de respecter, dès le plus haut niveau de responsabilité, les dispositions légales et réglementaires, et d'assurer une gestion saine et indépendante de l'ensemble de ces risques. Ces comités, selon leur niveau de responsabilité ont vocation à rendre compte au management du groupe La Banque Postale, via ses organes de direction (le Directoire et le Conseil de surveillance), d'une gestion appropriée des risques et à encadrer la filière pour une gestion des risques à un niveau plus opérationnel.

Réseau La Poste

La direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes est rattachée au secrétariat général du Réseau La Poste. Elle a pour mission de promouvoir et de développer le dispositif de contrôle interne dans l'ensemble des entités de la branche, 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 au niveau de la branche.

Elle anime la filière dédiée au contrôle permanent de deuxième niveau de la branche qui réalise les contrôles des activités non bancaires et certains contrôles délégués par La Banque Postale. Elle établit, sous la responsabilité des directions de métier, les plans de contrôle de premier niveau qui sont mis en œuvre par les entités territoriales de la branche, en cohérence et en proportionnalité des risques portés, et en assure la déclinaison territoriale. Elle définit également les plans de contrôle de deuxième niveau correspondant aux risques liés aux domaines d'activités autres que bancaires. Pour les activités bancaires de

la branche, c'est la direction du contrôle permanent de La Banque Postale qui assure ces missions.

La direction de la maîtrise des risques opérationnels est rattachée à la direction de l'organisation, des risques et de l'expérience client du Réseau La Poste. Elle appuie l'action de la ligne managériale en matière de maîtrise de l'ensemble des risques opérationnels de la branche qu'ils soient bancaires ou non bancaires. Elle anime également les correspondants qui sont chargés 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, les managers territoriaux ont la responsabilité de la maîtrise des risques liés aux activités relevant de leurs périmètres, ils assurent les contrôles de premier niveau et mettent en œuvre les éventuels plans d'action correctifs.

Le périmètre du dispositif de contrôle permanent s'étend dans l'ensemble des points de contact.

Numérique

La branche Numérique réunit les compétences de la direction du numérique du Groupe (transformation numérique du Groupe La Poste, gestion des données, commerce en ligne, mise en relation digitale et sécurisée), de Docaposte (services digitaux personnalisés, solutions de confiance numérique, « back-office » métier et éditique), ainsi que les activités des filiales de LP11 (gestion des données de connaissance « clients » et intelligence artificielle).

Le dispositif de management des risques de la branche est organisé et piloté au niveau de la Direction générale de la branche Numérique. La directrice générale de la branche, les responsables d'unités d'affaires et de services supports se réunissent régulièrement en vue de s'assurer de l'exhaustivité de l'identification des risques pouvant menacer la mise en œuvre de la stratégie numérique du Groupe et de veiller à ce que les dispositifs de couverture mis en place la protègent efficacement.

2.3.3 LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE PÉRIODIQUE

La fonction d'audit interne est chargée d'évaluer, de façon objective et indépendante, les systèmes de gestion 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, et d'efficacité.

Elle a pour finalité de donner une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise de ces dispositifs, 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 sur l'ensemble des activités du Groupe, en France et à l'étranger.

Organisation des services d'audit interne

La fonction audit interne repose en premier lieu sur la direction de l'audit et des risques du Groupe (DARG), directement rattachée au Président-Directeur Général de La Poste. Le directeur de l'audit général assure la fonction de coordination des services d'audit au sein de la DARG, via un Comité de coordination. Il est en charge du déploiement opérationnel des missions. L'audit intervient à plusieurs niveaux dans le processus de management des risques. Les auditeurs participent, par leurs constats, à l'appréciation des risques. Ils vérifient ensuite les mesures prises pour réduire ces risques et de façon générale procèdent à l'évaluation du contrôle interne.

Elle repose aussi sur un service d'audit interne placé sous l'autorité du directeur concerné pour la filiale GeoPost, sur l'Inspection générale pour la filiale 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.

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 des Comités de coordination. Le programme d'audit consolidé de l'année, établi par l'audit de Groupe, est présenté d'abord au Comité exécutif du Groupe puis au Comité d'audit de La Poste. Les résultats auxquels celui-ci donne lieu sont présentés aux instances dirigeantes et au Comité d'audit de La Poste.

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. Le plan d'audit intègre également depuis 2020 les principes méthodologiques de la Caisse des Dépôts (CDC). Une nouvelle Charte d'audit du Groupe La Poste a ainsi été rédigée en juin 2020 en déclinaison de la Charte d'audit de la CDC pour formaliser ces éléments.

Activités

121 missions ont été programmées en 2020. Les missions menées 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. En raison de la pandémie de la Covid-19, le plan d'audit a dû être adapté, d'une part pour tenir compte des restrictions de déplacements des auditeurs, et d'autre part pour la prise en compte de nouveaux risques. Certaines missions programmées en 2020 ont ainsi dû être reportées en 2021.

Sur la base de leurs constats, les auditeurs formulent des recommandations et suivent la mise en œuvre des actions de progrès prises en application de celles-ci par le management. L'audit de Groupe réalise trois types de missions :

- les missions transverses, orientées sur les fonctions supports, la gouvernance, les projets, les acquisitions récentes, sont menées par l'équipe de l'audit général (15 missions ont été programmées en 2020) ;
- les missions informatiques, menées par les auditeurs internes informatiques (13 missions ont été programmées en 2020). L'équipe de l'audit informatique du Groupe intervient :
 - de bout en bout sur les missions qui lui sont assignées dans le plan d'audit annuel,
 - en contribution à des missions de l'Inspection Générale de La Banque Postale et l'audit de GeoPost ;
- les missions orientées vers les activités opérationnelles des branches (Réseau La Poste et Services-Courrier-Colis). Les missions qui ont été programmées en 2020 se comptent au nombre de :

- six missions pour la branche Réseau La Poste ;
12 missions pour la branche Services-Courrier-Colis.

L'Inspection Générale de La Banque Postale a programmé 43 missions en 2020. Les directions de l'audit de GeoPost et de Poste Immo ont respectivement programmé 27 et 5 missions sur la même période.

Un rapport d'activité est communiqué en fin d'exercice au Président et au Comité d'audit 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 des conclusions des missions soit aux dirigeants, soit au Comité restreint présidé par le secrétaire général du Groupe et/ou Le Président, soit au Comité exécutif du Groupe suivant l'importance des missions. Il présente, une fois l'an, le bilan d'activité du réseau d'audit interne au Comité d'audit de La Poste.

2.3.4 ARTICULATION ENTRE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe La Poste sont interdépendants. Ils contribuent à l'identification et à la réduction des risques opérationnels et de non-conformité dans le cadre des principes définis dans la Charte de management des risques du Groupe. Le Groupe a renforcé et développé ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques tout au long de l'année 2020 afin de donner aux instances dirigeantes une vision consolidée des principaux risques opérationnels portés par l'ensemble des entités du Groupe ainsi que des plans d'actions mis en œuvre pour les atténuer de façon à accompagner efficacement la prise de décision stratégique. Une démarche Contrôle Interne et Risques Opérationnels (CITRON) commune à l'ensemble des entités du Groupe a été déployée. Elle a visé dans un premier temps à élaborer un premier profil de risques opérationnels et de non-conformité du Groupe. Elle sera complétée progressivement par une évolution du contrôle permanent ainsi qu'une harmonisation des pratiques en matière de gestion des incidents significatifs afin notamment de contribuer au reporting auprès des dirigeants du Groupe et de la Caisse des Dépôts.

Le dispositif de contrôle interne

Au niveau du Groupe

Le département du contrôle et du pilotage du Groupe, rattaché à la direction des risques du Groupe, veille à la cohérence des dispositifs et s'assure de leur conformité à la Charte. Pour cela, il élabore une revue des dispositifs de contrôle interne de l'ensemble des entités du Groupe qui alimente un bilan des dispositifs de management des risques communiqué au Comité exécutif et au Comité d'audit du Groupe.

Ce département concourt au renforcement des dispositifs de contrôle interne en s'appuyant, notamment, sur les recommandations émises par l'audit et les cartographies des risques opérationnels et de non-conformité des entités du Groupe.

Le département du contrôle et du pilotage du Groupe contribue à l'identification des risques et au renforcement de leur couverture. Il supervise le contrôle des risques opérationnels et de non-conformité notamment par l'analyse des résultats de l'autoévaluation portant sur la maturité des dispositifs de contrôle interne et sur les programmes de conformité.

Il apporte appui et soutien auprès des directions, notamment afin de sécuriser leur environnement interne et d'adapter leur dispositif de contrôle interne à la couverture des principaux risques qu'elles portent. 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 professionnalisation. 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 pris par les signataires et de décider des actions correctrices éventuellement nécessaires à la bonne exécution des accords.

Le département du contrôle et du pilotage du Groupe, en étroite collaboration avec les porteurs de risques transverses et les correspondants « contrôle interne » dans les entités accompagnent autant que nécessaire les managers, pour le déploiement des

programmes de conformité du Groupe dans leur sphère de responsabilité, la mise en œuvre de leurs plans de maîtrise des risques opérationnels et de non-conformité.

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.

Elle organise et pilote le management des risques à travers son Comité de direction hebdomadaire pour informer et décider de la mise en place de mesures préventives ou correctives lorsque cela s'avère nécessaire.

Finances, Comptabilité et achats

Les directions de la direction financière et du développement du Groupe formalisent leur environnement de contrôle dans un « dossier d'environnement interne », selon les recommandations de la direction des risques du Groupe en la matière. Elles désignent un correspondant pour assister leur directeur dans l'animation du management des risques. Trois à quatre fois par an, ces correspondants se réunissent lors d'un Comité de management des risques pour coordonner la démarche globale de management des risques de la direction financière et du développement du Groupe et les différents travaux transverses dans ce domaine.

L'organisation des contrôles de premier et de deuxième niveau est du ressort de chacune des directions en vue de les adapter à la nature différente de leurs activités. En particulier, la direction des achats du Groupe applique depuis mars 2019 une procédure d'autocontrôle à tous les nouveaux dossiers d'achat dont la valeur est supérieure ou égale à 25 000 euros. Un dossier d'achat sur cinq fait ainsi l'objet d'un contrôle hiérarchique aléatoire pouvant donner lieu à la mise en place d'actions correctrices. Les contrôles de deuxième niveau sont réalisés par l'équipe de la conformité de la direction des achats du Groupe.

Par ailleurs, la Commission des achats de La Poste (CALP) rend des avis consultatifs sur les marchés et les avenants qui lui sont soumis au regard du respect des règles de passation des marchés de La Poste, de la solidité juridique du dispositif contractuel et du bien-fondé du choix de l'offre (principe du « mieux disant ») et formule des observations et recommandations utiles sur la performance économique des opérations d'achat qui lui sont présentées.

Conformité juridique

La direction juridique et de la conformité du Groupe (La Poste Solutions Juridiques) réunit depuis le 1^{er} janvier 2018 tous les juristes de La Poste. La filière juridique concourt, par l'activité quotidienne de ses membres en matière de conseil, d'appui juridique 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, notamment dans les domaines :

- du 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 la lutte contre la corruption, en copilotage avec la direction de la déontologie et de l'éthique du Groupe ;
- de la protection des données personnelles, grâce à l'action du délégué à la protection des données.

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 aux lois d'embargo et aux différents textes applicables en matière de sanctions internationales.

Sécurité

La direction de la sécurité globale du Groupe définit la politique de sécurité du Groupe La Poste. Elle en évalue la mise en œuvre et propose les mesures à déployer pour préserver et assurer la sécurité des patrimoines humains, matériels et immatériels de La Poste. Elle fournit aux dirigeants du Groupe une vue exhaustive du degré de couverture des plans d'action de lutte contre les menaces, s'assure de la prise en compte des règles et normes sécuritaires par les processus transverses du Groupe La Poste et pilote la mise en œuvre des mesures légales et réglementaires applicables au Groupe La Poste au titre de son statut d'opérateur d'importance vitale du pays.

La direction de la sécurité globale du Groupe anime et coordonne fonctionnellement les branches du Groupe concernant leur gestion opérationnelle de lutte contre la fraude en vue de définir des politiques communes au Groupe et des actions de prévention dans ce domaine. Elle assure la gouvernance du service de lutte contre la cybercriminalité et est en relation régulière avec la filière de la sécurité des systèmes d'information concernant la protection contre les cyberattaques et la gestion des incidents.

Au niveau des branches

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. Il a pour objectif de sécuriser les opérations et de couvrir les risques en s'appuyant sur des points de mesure conçus et régulièrement mis à jour par les directions du siège de la branche ;
- le « brief » est une courte réunion de pilotage, animé par les managers opérationnels, visant à organiser la journée de travail des collaborateurs et à 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, analyser les résultats des supervisions et engager des actions correctrices pour les dysfonctionnements résiduels.

La supervision de deuxième niveau est réalisée par :

- les directions de métier qui s'assurent du respect des exigences et des priorités de leur domaine de responsabilité ainsi que des domaines transverses et de support ;
- les « risk managers » qui veillent au respect des dispositifs de gestion des risques, de contrôle permanent, de conformité et de déontologie en s'assurant, notamment, de la couverture des risques opérationnels et de conformité.

GeoPost

Le pilotage et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne de premier et de deuxième niveau sont placés sous la responsabilité des dirigeants des filiales opérationnelles et des instances de gouvernance de ces entités. Le Comité exécutif de la branche, et le Comité opérationnel européen pour les filiales implantées en Europe, effectuent régulièrement des revues d'activité à partir des rapports financiers et opérationnels des filiales. Ces revues permettent au Comité exécutif de s'assurer que les actions entreprises sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de la branche.

L'organisation de GeoPost comporte au niveau de la holding une direction de la sécurité. Chaque filiale de GeoPost a une organisation sécurité identifiée et dédiée, à l'exception des petites filiales dans lesquelles la fonction n'est pas dédiée. Tous les incidents significatifs identifiés y compris la fraude sont reportés et donnent lieu à un suivi et des actions correctrices.

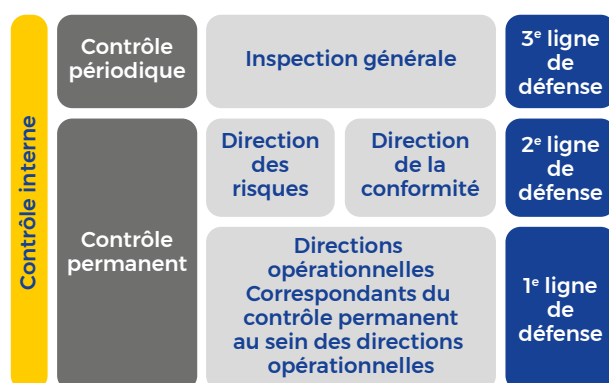
La direction de la conformité de la branche pilote et décline des programmes de conformité auprès des filiales. L'un d'entre eux concerne le respect de la réglementation liée aux sanctions internationales et aux embargos. Il couvre les filiales majoritaires ainsi que celles qui utilisent l'une des marques de la branche dans leurs communications commerciales. Il s'appuie sur la mise à disposition d'un outil de vérification des listes de sanctions et de restrictions existantes, la mise en place d'une politique de sanction globale, et s'attache à entretenir une culture « Embargo » au sein de l'entreprise. Les filiales sont responsables de l'application des programmes de conformité de la branche en lien avec la réglementation locale.

Par ailleurs, le code de conduite en affaires de la branche comporte un ensemble de règles définies, lequel est transposé, en fonction de la législation locale, dans chaque filiale.

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 par les orientations de l'Autorité bancaire européenne du 26 septembre 2017 (EGA/GL/2017/11).

Le dispositif de maîtrise des risques et son organisation s'appuient sur trois lignes de défense formant le cadre général de contrôle interne.



La responsabilité première de la maîtrise des risques est confiée à chaque entité opérationnelle du Groupe (1^{re} ligne de défense). Les dirigeants des entités ont la responsabilité de mettre en œuvre un dispositif de maîtrise des risques qui les assure du respect des exigences internes et externes qui leur sont applicables. Ce dispositif de maîtrise des risques s'inscrit dans un cadre élaboré par la direction des risques du groupe La Banque Postale et la direction de la conformité. La prise de risque, la gestion des risques, la surveillance et les alertes se font selon les règles fixées par le groupe La Banque Postale. Chacune de ces directions a sa propre filière :

- la **filière des risques** est organisée autour de fonctions centrales au sein de la direction des risques du groupe La Banque Postale, et de fonctions décentralisées au sein des entités du groupe La Banque Postale ou travaillant au nom et pour le compte du groupe La Banque Postale (exemple : collaborateurs positionnés au sein de la branche « Réseau La Poste »). Elle est notamment chargée de définir le cadre de la gestion des risques et du contrôle permanent de La Banque Postale, d'en assurer l'animation et de produire des reportings liés aux risques à destination des parties prenantes ;
- du fait de la pluralité des domaines d'activité à couvrir (banque, assurance, services d'investissement), la conformité de La Banque Postale a mis en place, en 2020, une **filière de la conformité** couvrant toutes les entités de La Banque Postale. Placée au plus près des métiers et de leurs réalités, elle intègre notamment la sécurité financière et contribue à renforcer la maîtrise du risque de non-conformité.

L'inspection générale est la 3^e ligne de défense. Elle assure une fonction de contrôle périodique de l'ensemble des entités du groupe La Banque Postale.

Ce dispositif repose sur :

- la Charte de la filière des risques établie par la direction des risques du groupe La Banque Postale qui fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle ;
- la Charte de la conformité établie par la direction de la conformité ;
- la Charte du contrôle périodique du groupe La Banque Postale établie par l'inspection générale.

Toutes les activités, qu'elles soient réalisées par les métiers de La Banque Postale, 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 Postale, sont couvertes par son dispositif de maîtrise des risques. La maîtrise des activités externalisées entre également dans le périmètre de ce dispositif.

Deux niveaux de contrôle permanent sont en place :

- un contrôle de premier niveau effectué par les agents et leurs responsables dans le cadre de leurs activités opérationnelles ;
- un contrôle de second niveau indépendant réalisé par des agents dédiés n'exerçant pas d'activité opérationnelle.

Le contrôle permanent des activités réalisées dans les centres financiers est piloté par la direction de la maîtrise des risques de la direction des opérations de La Banque Postale. Le contrôle de premier niveau repose sur l'autocontrôle, des contrôles par les responsables hiérarchiques et une série de contrôles *a posteriori* formalisés. Les équipes du contrôle interne bancaire en centres financiers, qui dépendent de la direction des risques de La Banque Postale, assurent les contrôles de deuxième niveau.

Dans les centres d'affaires spécialisés sur la clientèle des entreprises et des collectivités locales, les contrôles de premier niveau sont assurés par les directeurs des centres d'affaires sur la base d'un plan de contrôle élaboré par la direction des entreprises et du développement des territoires. Les contrôleurs bancaires et les contrôleurs crédit aux personnes morales de la direction du contrôle permanent réalisent les contrôles de deuxième niveau en s'appuyant sur un plan de contrôle annuel conçu par leur direction.

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 de l'organisation du contrôle permanent des activités bancaires réalisées dans les points de contact de la branche « Réseau La Poste », elle fait l'objet d'un accord-cadre entre La Banque Postale et cette branche et est détaillée dans la partie suivante.

Réseau La Poste

Le dispositif de contrôle permanent de la branche est prioritairement orienté vers la maîtrise des risques opérationnels liés aux activités des bureaux de poste et s'articule comme suit :

- pour le domaine bancaire :
 - les contrôles de premier niveau de la branche Réseau La Poste sont assurés par le management opérationnel, en complément du dispositif d'autocontrôle, sur la base d'un plan de contrôle établi avec l'aide de la Direction de la maîtrise des risques de la Direction des opérations de La Banque Postale. Depuis 2018, l'efficacité de leurs contrôles est renforcée grâce à un

guide méthodologique élaboré par la direction des risques de La Banque Postale en coordination avec la branche Réseau La Poste,

- les contrôleurs 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 faisant partie de la direction des risques de La Banque Postale. Les guides de contrôle conçus par La Banque Postale sont mis à jour au moins une fois par an et comportent des grilles se rapportant à chacun des thèmes ou opérations retenus en rapport avec la cartographie des risques. Cette cartographie permet de définir le plan de contrôle évoqué ci-dessus. 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,
- une nouvelle organisation des fonctions de conformité a été mise en place en 2020 avec la création d'une équipe dédiée à la conformité des opérations bancaires réalisées par la branche Réseau La Poste. Cette organisation se renforce en cette fin d'année par la mise en place d'une seconde équipe en charge de la conformité des activités non bancaires ;
- pour le domaine non bancaire :
 - 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 de responsabilité,
 - les personnels des corps de contrôle permanent de la branche Réseau La Poste réalisent des contrôles de deuxième niveau des activités du domaine ainsi que des activités bancaires déléguées comme celles liées à la gestion de la caisse et à l'affichage réglementaire bancaire des établissements.

En complément, des contrôles spécifiques sont mis en place dans les domaines ou activités transverses des directions d'appui et de soutien territoriales.

Numérique

Au niveau de la direction de la branche Numérique (hors Docaposte), l'expertise en termes de gestion des risques et de contrôle interne est portée par le responsable de la conformité qui est rattaché au secrétaire général de la branche. Il définit les méthodes et les outils, coordonne et accompagne chacun des pôles dans la mise en œuvre des cartographies des risques et des plans de maîtrise associés. Il s'assure du suivi des recommandations de l'audit et veille à la bonne diffusion des textes réglementaires de La Poste au sein de la branche.

Au sein de Docaposte, ces missions sont du ressort du secrétariat général, lequel dépend du Président de la filiale. Le secrétariat général s'appuie pour le contrôle interne et la gestion des risques sur les différentes expertises des directions transverses et bénéficie d'un soutien direct de ses équipes notamment de la direction du juridique et de la conformité ainsi que de la direction de la performance.

Les managers des différents pôles de la branche Numérique mettent en œuvre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sur leur périmètre de responsabilité. Les contrôles sont majoritairement effectués par les opérateurs.

La robustesse de la sécurité du système d'information et des solutions développées est vérifiée dans le cadre d'un programme annuel de contrôle qui consistent en la mise en œuvre de tests

d'intrusion, de revues de code source et de configuration. En complément, des contrôles ponctuels peuvent être diligentés pour cibler spécifiquement la sécurité de certaines évolutions techniques et/ou fonctionnelles structurantes. Les contrôles de sécurité sont confiés à des partenaires spécialisés.

Le traitement des données étant au cœur des activités de la branche, tout nouveau projet commence par une phase de prise en compte de la protection des données à caractère personnel (« privacy by design ») grâce à l'utilisation d'une liste de points de contrôle de conformité relatifs à la réglementation en vigueur.

Le dispositif de gestion des risques

Au niveau du Groupe

Le dispositif général

Le département des risques du Groupe dépend de la direction des risques du Groupe et supervise les processus d'évaluation des risques stratégiques et opérationnels majeurs du Groupe. Il est également chargé d'élaborer et de suivre le profil de risque du Groupe La Poste.

Au niveau stratégique, la cartographie des risques majeurs du Groupe est élaborée à la suite d'entretiens avec les dirigeants des branches, des principales filiales et des domaines fonctionnels du Groupe. Elle donne lieu à la mise en place d'un plan de maîtrise des risques. Un propriétaire de risque et un porteur de risque sont désignés pour chaque risque identifié. Les porteurs de risque sont chargés du suivi de la couverture de leurs risques. Le résultat de ces travaux est présenté chaque année au Comité d'audit du Conseil d'administration, après validation par le Comité exécutif. Par ailleurs, les plans d'audit sont définis notamment sur la base de cette cartographie et de celles des branches et des filiales du Groupe.

S'agissant des risques opérationnels et de non-conformité majeurs pour le Groupe, l'identification repose sur les porteurs de risques en directions transverses du siège, le département des risques du Groupe intervenant sur la conception et la diffusion d'une méthode de cartographie commune à l'ensemble des entités du Groupe ainsi que sur la consolidation des cartographies réalisées par ces entités. Cette année, le département des risques a procédé à la mise à jour du profil de risque opérationnel et de non-conformité du Groupe. Ce profil est ensuite validé en Comité des risques avant d'être présenté au Comité exécutif puis au Comité d'audit du Groupe.

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 pouvant perturber l'activité du Groupe La Poste est assurée par la direction de la sécurité globale du Groupe. Porteur du risque de crise majeure, elle anime la cellule de crise nationale et le cas échéant, internationale. Elle fait le lien avec les autorités publiques nationales (ministères de l'Intérieur, de la Santé, aux Armées...).

Au niveau des branches

Services-Courrier-Colis

L'identification des risques majeurs 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 et d'arbitrage, la cartographie des risques majeurs de la branche est élaborée. Les membres du Comité exécutif ayant la propriété d'un risque sont responsables de la définition et du suivi de leur plan de couverture.

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. Les risques opérationnels à signaler aux territoires sont définis en co-construction avec les « risk managers ». Lors des revues de pilotage mensuelles de l'entité, le directeur et son collectif managérial analysent l'évolution des risques identifiés et signalés et ajustent les actions de maîtrise correspondantes.

GeoPost/DPPgroup

En complément des risques stratégiques gérés par le Comité exécutif de la branche, les filiales sont tenues d'identifier et de mettre en œuvre les plans de maîtrise pour les risques menaçant l'atteinte de leurs objectifs propres. L'évaluation de cette maîtrise est communiquée au Comité exécutif et au Comité d'audit et des comptes de la branche pour avis.

D'autres risques sont identifiés à dire d'experts par les directions centrales de la branche afin de garantir l'exhaustivité du périmètre.

Le plan d'audit annuel de la branche prend en compte la cartographie des risques stratégiques et celle des risques locaux. Il est validé par le Président-Directeur Général puis présenté au Comité d'audit et des comptes dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration de GeoPost SA.

La Banque Postale

Le groupe La Banque Postale dispose d'un référentiel des facteurs de risques auxquels il est exposé. Ce référentiel a pour vocation d'instaurer un langage de risque commun aux entités du groupe La Banque Postale quelle que soit la nature de leurs activités (secteur bancaire, assurantiel et gestion d'actifs).

L'exercice de cartographie des risques permet d'évaluer l'ensemble de ces risques, de répondre aux exigences réglementaires, notamment celles liées à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, et d'alimenter les différents travaux transverses de gestion des risques et en particulier l'appétence pour le risque.

La déclaration relative à l'appétence pour le risque (« Risk Appetite Statement ») permet de formaliser, annuellement et au niveau du groupe La Banque Postale, le niveau et les types de risque que le groupe La Banque Postale est prêt à accepter afin d'atteindre ses objectifs stratégiques tout en tenant compte de sa capacité à gérer les risques liés à son modèle d'entreprise. Elle exprime également

la tolérance au risque du groupe La Banque Postale, c'est-à-dire le niveau maximal de risque qu'il accepte d'assumer.

Le cadre d'appétence pour le risque doit se comprendre comme l'ensemble de la documentation permettant d'élaborer l'appétence pour le risque et d'en assurer la déclinaison opérationnelle et la surveillance, tant au niveau du groupe La Banque Postale qu'au niveau de ses filiales. Il est élaboré par la direction des risques du groupe La Banque Postale avant d'être soumis au Directoire et au Conseil de surveillance. Le suivi de l'évolution du profil de risque du groupe La Banque Postale, ainsi que le respect de la conformité vis-à-vis du cadre fixé sont assurés mensuellement par le Comité de pilotage des risques du groupe La Banque Postale et lors de chaque Comité des risques du Conseil de surveillance.

Le profil de risque souhaité par La Banque Postale est encadré par un dispositif de limites qualitatives et quantitatives hiérarchisées en trois niveaux de fixation et de surveillance. Les limites globales exprimées dans la déclaration relative à l'appétence pour le risque et le tableau des limites associé (« Risk Appetite Dashboard ») forment le premier niveau de limites pour le groupe La Banque Postale. Placées sous la responsabilité de la direction des risques du groupe La Banque Postale, elles sont déclinées et complétées opérationnellement par des limites fixées et surveillées par le Directoire et décrites dans la politique opérationnelle de maîtrise des risques (deuxième niveau) ainsi que par des règles de gestion des risques (troisième niveau). Les limites des premier et de deuxième niveaux ainsi que leur surveillance font l'objet d'une information au Comité des risques du Conseil de surveillance.

Les principes en matière de prise de décision, de gestion et de surveillance décrits, évoqués ou mentionnés dans la déclaration relative à l'appétence pour le risque sont considérés comme contraignants et applicables à l'ensemble des entités et collaborateurs du groupe La Banque Postale.

La Banque Postale met en œuvre, lorsque cela s'avère nécessaire et au plus tôt, des dispositifs de couverture des risques grâce à des politiques de prise de garanties, de provisionnement d'assurances adéquates ou encore en ayant recours aux 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.

Réseau La Poste

La direction de la maîtrise des risques opérationnels établit la cartographie des risques de la branche en s'appuyant sur l'expertise des collaborateurs du siège du Réseau La Poste et de La Banque Postale, de sa filière des risques opérationnels ainsi que sur les résultats des contrôles, des audits et de l'analyse de ses bases d'incidents. Le Comité des risques et du contrôle du Réseau La Poste⁽¹⁾ suit les plans de maîtrise des risques de la branche, qu'ils soient nationaux, qu'ils relèvent de la responsabilité des directions

régionales ou d'autres entités du Groupe La Poste, dont La Banque Postale. Ce Comité valide les plans de contrôle de premier et de deuxième niveaux déclinés dans la branche.

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.

Numérique

Le dispositif de management des risques de la branche repose sur les deux principes suivants :

- 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 ;
- 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.

La branche Numérique cartographie ses risques opérationnels et de non-conformité grâce à la contribution d'un collectif d'experts spécialisés par domaine de risque, lesquels sont également chargés de définir les dispositifs de maîtrise correspondants. Les travaux d'identification et de validation des actions de couverture des risques sont validés à l'occasion d'un Comité de pilotage dédié.

Les risques stratégiques et d'opportunité sont de la responsabilité des directions générales de la branche et des holdings de la branche⁽²⁾ pour leurs périmètres respectifs.

En complément, la branche Numérique réunit trois fois par an un Comité stratégique afin de valider les évolutions de la stratégie de la branche, les risques identifiés et leur couverture. Ce Comité porte notamment une attention particulière au risque lié aux délais de mise en marché des offres numériques du Groupe La Poste.

Diffusion de l'information

Les branches, les directions à compétence nationale, les directions du siège 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.

(1) Ce Comité réunit trois fois par an le Directeur des opérations, des risques et de l'expérience client, le Directeur du développement commercial, le Directeur des ressources humaines, le secrétaire général, le Directeur de la transformation et de l'attractivité du Réseau, le Directeur de la conformité des activités financières, le Directeur de la maîtrise des risques opérationnels, le Directeur national de la sécurité et de la prévention des incivilités, le Directeur de la déontologie, du contrôle et des enquêtes et les Directeurs régionaux de la branche Réseau La Poste ; le Directeur du système d'information de La Banque Postale et du Réseau La Poste ainsi que le secrétaire général, le Directeur des risques, le Directeur de la conformité, le Directeur général de la banque commerciale et de l'assurance, et le Directeur de l'inspection générale de La Banque Postale, et ce sous la présidence du Directeur général de la branche Réseau La Poste.

(2) Docaposte pour les services digitaux personnalisés, solutions de confiance numérique, « back-office » métier et éditique.
LP11 pour les services liés à la gestion des données de connaissance « clients » et à l'intelligence artificielle.

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. La 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 de la filière risques et contrôle, 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 Conseil d'administration du Groupe La Poste pilote les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe. Au travers de son Comité d'audit, il a connaissance :

- de l'analyse des plans de maîtrise des risques majeurs encourus par le Groupe et de l'évolution de leur criticité ;
- du profil de risque opérationnel et de non-conformité du Groupe.

Les branches, les directions à compétence nationale, les directions du siège 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.

La direction des risques du Groupe procède annuellement à une revue des dispositifs de contrôle permanent, de gestion des risques et de gestion des incidents permettant aux branches, aux directions à compétence nationale, aux directions du siège et aux filiales de formaliser leurs dispositifs et de rendre compte des actions significatives engagées au cours de l'année écoulée et prévues pour l'année à venir.

La direction des risques du Groupe organise également, chaque année, une campagne d'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne de ces entités lui permettant d'en déduire un niveau de maturité pour l'ensemble du Groupe La Poste. En complément, elle apprécie le degré de mise en œuvre des programmes de conformité du Groupe à l'aide d'évaluations spécifiques qui ont porté, en 2020, sur la prévention de la corruption et le respect des réglementations liées à la protection des données à caractère personnel, au droit de la concurrence et aux embargos et listes d'exclusions.

Enfin, l'efficacité de l'ensemble du dispositif est périodiquement vérifiée par les différents services d'audit interne, notamment par l'audit de Groupe.

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.

La responsabilité finale en matière de management des risques de la direction financière et du développement du Groupe relève du Directeur général adjoint. Cette responsabilité est déléguée à la plupart de ses directeurs collaborateurs directs dans leur domaine de compétence.

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 de La Poste SA ainsi que les comptes consolidés sont établis par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe à partir des comptes établis localement par la direction nationale comptable et les services de comptabilité des filiales. Ils sont retraités conformément aux normes du Groupe.

La direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe détermine également le résultat d'ensemble du Groupe et établit les déclarations fiscales du Groupe 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 direction nationale comptable. 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 des filiales que de la maison mère de La Poste. La Poste et les filiales utilisent un logiciel de consolidation (BFC) avec un format standard de liasse comptable s'appuyant sur 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.

Un Comité comptable et fiscal du Groupe et un Comité de la conformité comptable se réunissent régulièrement pour assurer le pilotage et la qualité de l'information financière sociale et consolidée.

Contrôle interne de la qualité de la comptabilité et gestion des risques au sein du Groupe

Les processus de contrôle interne mis en œuvre par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe sont destinés à favoriser les objectifs suivants :

- les principes comptables sociaux et le référentiel comptable applicable aux sociétés cotées sur un marché européen (référentiel « International Financial Reporting Standards » – 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 ;
- 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 des états financiers sociaux et consolidés fiables et complets 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 ;
- l'outil fiscal « OPTIM'IS » garantit le bon déroulement du processus 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.

Contrôle financier du Groupe

Organisation et principes

La direction du contrôle financier du Groupe produit deux types d'informations financières consolidées issues des données

communiquées par les branches et les directions de support du siège :

- des informations prospectives : plan pluriannuel, budget annuel, atterrissage semestriel ou annuel ;
- des analyses de la performance réalisée.

Ces analyses peuvent être à vocation interne, notamment dans le cadre de présentations au Comité exécutif, au Conseil d'administration ou aux actionnaires de La Poste, ou externe, comme l'élaboration des rapports d'activité et de gestion.

Contrôle interne de la qualité de l'information financière et gestion des risques au sein du Groupe

S'agissant des informations prospectives, il consiste en :

- un contrôle de la prise en compte des hypothèses macro-économiques produites par la Caisse des Dépôts et validées par le Comité exécutif ;
- un contrôle de la prise en compte des évolutions réglementaires diffusées dans les notes d'instruction de la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe ;
- un contrôle de l'exhaustivité des données et de la cohérence des remontées des branches et des directions de support du siège ;
- un contrôle de la conformité des ambitions par rapport au plan stratégique du Groupe ; et
- une alerte si un objectif ou un délai de mise en œuvre semble risqué ou compromettant pour la performance du Groupe.

S'agissant de l'analyse de la performance, elle vise à :

- donner une image fidèle de la santé économique et financière du Groupe ainsi que de la contribution intrinsèque des branches et des directions de support du siège à la performance du Groupe ;
- alerter sur les risques de non atteinte des ambitions validées en Comité exécutif ; et
- contribuer à proposer des plans d'actions ou d'économies ou de retour à la trajectoire en vue de sécuriser la performance et piloter la mise en œuvre de ces plans.

Communication de l'information comptable et financière

Un tableau de bord est régulièrement présenté par le Directeur général adjoint en charge des finances 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.

Depuis 2011, La Poste publie annuellement un « Document d'enregistrement universel » (« Document de référence » jusqu'en 2019).

Conformément au règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, La Poste publie également sur une base annuelle, dans les trois mois qui suivent la clôture semestrielle, un rapport financier semestriel comprenant notamment un rapport semestriel d'activité ainsi que les comptes consolidés semestriels du Groupe.

Le collège des commissaires aux comptes examine et certifie les comptes consolidés du Groupe La Poste et les comptes sociaux de

La Poste SA publie 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 et des relations investisseurs contribue aux supports de communication interne traitant d'éléments financiers et publie les communiqués de presse des résultats annuels et semestriels. Elle entretient des relations régulières avec les agences de notation financière en organisant des rencontres annuelles donnant lieu à un examen complet de la situation financière du Groupe ainsi que des échanges ponctuels relatifs à des faits importants pouvant avoir un impact sur la notation financière ou les perspectives du Groupe.

Cette direction peut être amenée à présenter aux investisseurs obligataires la stratégie et/ou les états financiers du Groupe. Elle tient à jour le contenu de la section « Informations Financières » du site internet <https://www.groupe.laposte.com>, s'adressant notamment aux parties prenantes. Cette section présente l'ensemble de l'information financière que le Groupe est tenu de publier.

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

La direction nationale comptable, rattachée au directeur de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe, rassemble sous son autorité l'ensemble des établissements comptables de La Poste sur le territoire français. Elle exerce pour le compte de La Poste SA une mission de service dans le domaine de la production et de la révision comptable. Elle effectue aussi une prestation de service dans ce domaine pour certaines filiales et branches du Groupe.

La responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable de La Banque Postale appartient à la direction des comptabilités de la Banque. 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 Postale. La direction des comptabilités définit et coordonne les programmes de justification et de contrôles de premier et deuxième niveaux et suit leur exécution. Ses travaux sont ensuite contrôlés par la direction des risques via le plan de contrôle permanent de la direction financière.

Le traitement de l'information financière de la branche GeoPost s'effectue sur la base de normes de pilotage applicables dans toutes les filiales et d'un outil commun de reporting. La direction financière de la branche GeoPost assure des missions de contrôle de gestion, de gestion centralisée de trésorerie, et de fiscalité. Les responsabilités des contrôleurs de gestion sont réparties par filiale et intègrent des revues des processus financiers des entités opérationnelles. Une fois par mois le reporting de la situation économique de la branche et de ses filiales est communiqué au Comité exécutif de la branche afin d'analyser l'évolution des résultats par rapport aux objectifs budgétaires. Le reporting et les résultats consolidés sont communiqués mensuellement à la direction financière et du développement du Groupe La Poste. À la

clôture des comptes, la direction financière de GeoPost présente les comptes consolidés au Conseil d'administration et au Comité d'audit et des comptes de GeoPost SA.

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 dans les centres comptables et, d'autre part, par des contrôles de cohérence effectués par les équipes chargées de la centralisation des comptes au siège.

La direction financière de la branche Numérique est en charge du pilotage de son information comptable et financière. Elle consolide les informations comptables de ses entités rattachées et met en œuvre les procédures appropriées en liaison avec la direction financière et du développement du Groupe.

Points liés à la pandémie de Covid-19

Pour faire face à la pandémie et en tirer les premiers enseignements, les principales mesures mises en œuvre par les branches et les directions fonctionnelles du Groupe ont été les suivantes :

- la direction de la sécurité globale du Groupe a apporté son expertise et son soutien aux cellules de crises opérationnelles du Groupe La Poste. Dans le cadre du plan de continuité d'activité « Pandémie – Covid-19 », son action a permis au Groupe de maintenir son activité pendant les phases de confinement sans augmentation significative du taux de réussite des cyberattaques le ciblant. Elle a par ailleurs contribué à identifier les points forts et d'effort quant à la gestion de cette crise sanitaire par le Groupe et à la définition d'un plan d'action visant à améliorer cette gestion ;
- la direction des ressources humaines du Groupe porte une attention particulière sur la santé des postiers eu égard à la crise sanitaire : les mesures de protection des postiers ont été mises en place dans toutes les branches et pour toutes les activités, permettant le maintien de l'organisation normale de travail et la continuité du service aux clients ;
- la branche Services-Courrier-Colis a revu l'organisation de sa gestion de crise en mettant en place trois niveaux de réponse : le niveau local prend les mesures d'urgence permettant d'assurer la continuité de l'activité ; les cellules de management de crise portent assistance aux entités locales et pilotent les crises régionales ; la cellule de suivi de crise du siège de la branche prend en charge les crises transverses aux entités du Groupe La Poste ou d'ampleur nationale ;
- La Banque Postale a assuré sa mise en conformité vis-à-vis des mesures relatives à l'adaptation de la réglementation et des procédures dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et a renforcé sa gouvernance et son pilotage des risques ;
- la branche Réseau La Poste a amélioré son plan global de continuité d'activité en capitalisant sur les enseignements de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Il prévoit désormais quatre niveaux de criticité selon la gravité de l'épidémie et ses impacts sur les ressources opérationnelles de la branche.

Perspectives pour 2021

- La direction des risques du Groupe fera évoluer les dispositifs de contrôle permanent et de gestion des incidents du Groupe La Poste. Il s'agira, pour le premier, d'améliorer la coordination du dispositif déployé auprès des entités du Groupe et de renforcer la supervision des dispositifs de maîtrise des risques du Groupe ; et pour le second, de consolider le dispositif de collecte et d'analyse des incidents significatifs opérationnels et la production de reportings de suivi à destination de la Direction générale du Groupe.

Les documents de référence seront mis à jour pour tenir compte des évolutions de la gouvernance et des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au niveau du Groupe ainsi que des documents de référence de la Caisse des Dépôts.

- La direction de la sécurité globale du Groupe fera évoluer son organisation en vue d'améliorer le partage de la connaissance client et de renforcer son dispositif de maîtrise de ses risques. Une direction territoriale sera mise en place et deviendra le point d'entrée unique des solutions de sécurité globale.
- La direction des opérations financières et de la trésorerie du Groupe a initié en 2020 deux projets visant à renforcer la maîtrise des risques financiers du Groupe. Ils aboutiront, début 2021, sur une évolution de la politique de gestion du risque de change et sur la mise en place d'une politique de gestion du risque sur les matières premières.
- Dans le cadre de la réorganisation du management de crise de la branche Services-Courrier-Colis, les acteurs concernés seront formés à une nouvelle méthode de gestion de crise et un nouvel outil d'administration des plans de continuité d'activité sera déployé.

- La branche Services-Courrier-Colis finalisera, par ailleurs, son projet d'évolution des standards de son système d'excellence en créant des listes de contrôles de premier et deuxième niveaux incontournables et identiques pour toutes ses entités, lesquelles seront déployées à l'aide de supports numériques.
- Outre l'accompagnement de la croissance organique de La Banque Postale, notamment sur l'activité de financement aux personnes morales, la continuation du plan de transformation pluriannuel du dispositif de maîtrise des risques de ladite activité, les travaux d'évolution du dispositif de maîtrise des risques porteront sur la poursuite du renforcement du pilotage des risques du conglomerat avec la montée au capital de CNP Assurances, et la mise en œuvre de travaux de mise en conformité de La Banque par rapport aux évolutions réglementaires introduites par le règlement « Capital Requirements Regulation 2 » et la directive « Capital Requirements Directive 5 ».
- La branche Réseau La Poste, à l'issue de ses développements en matière de gestion des incidents liés à ses risques opérationnels, déploiera une procédure précisant le rôle des acteurs opérationnels et des différents échelons de la filière des risques opérationnels.
- Suite à la création, en 2020, du département des risques et du contrôle interne au sein de la direction de l'audit interne, des risques, du contrôle interne, de la qualité et de la sécurité de la branche GeoPost, un nouvel environnement de contrôle interne sera progressivement déployé à partir de l'année 2021.
- La branche Numérique poursuivra l'amélioration de son dispositif de management des risques notamment en menant un projet de professionnalisation des correspondants en matière de contrôle permanent.



3

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

3.1	Le Groupe La Poste et le développement durable	134
3.1.1	Un Groupe à impact positif	134
3.1.2	La gouvernance RSE DPEF	136
3.2	La politique sociale, levier de transformation du Groupe	141
3.2.1	Le cadre d'une politique sociale responsable	142
3.2.2	Développer les compétences et l'employabilité DPEF	144
3.2.3	Proposer des dispositifs de rémunération et une offre sociale variée	147
3.2.4	Améliorer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail DPEF	150
3.2.5	Assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales DPEF	151
3.2.6	Synthèse des informations sociales	156
3.3	La politique sociétale et environnementale	157
3.3.1	Maintenir la cohésion sociale et territoriale DPEF	157
3.3.2	Soutenir un numérique éthique et responsable DPEF	160
3.3.3	Accélérer les transitions écologiques DPEF	164
3.3.4	Les achats responsables comme leviers de performance globale	173
3.4	L'éthique comme socle du plan de prévention de la corruption	175
3.4.1	L'éthique et la déontologie au sein du Groupe	175
3.4.2	Le plan de prévention de la corruption DPEF	176
3.4.3	Le respect des règles de concurrence	177
3.4.4	Lutte contre l'évasion fiscale DPEF	178
3.5	Plan de vigilance	179

3.1 Le Groupe La Poste et le développement durable

3.1.1 UN GROUPE À IMPACT POSITIF

L'engagement sociétal et l'utilité pour tous comme socles de la raison d'être

La raison d'être du Groupe La Poste dévoilée par Philippe Wahl début 2021 (cf. section 1.2.1 « Raison d'être »), ainsi que son ambition de devenir une entreprise à mission, constituent une étape importante dans la démarche d'engagement sociétal du Groupe. L'inscription de la raison d'être du Groupe La Poste dans ses statuts, qui devrait être validée dans le courant de l'année 2021, vient renforcer encore le cadre de son engagement sociétal, posé de longue date. Cette raison d'être se veut au cœur du modèle d'affaires du Groupe La Poste (cf. section 1.2.3 « Modèle d'affaires ») et traduit une volonté d'entraînement de l'ensemble de ses parties prenantes. Elle reflète la volonté d'aller plus loin dans l'accompagnement des grandes transitions qui impactent la société, aujourd'hui confrontée à des défis inédits, à la fois climatiques, sanitaires, démographiques, sociaux, numériques et économiques.

L'engagement social, sociétal et environnemental du Groupe La Poste est réaffirmé et inscrit au cœur du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagés pour vous », avec l'ambition d'être un groupe à impact positif pour l'environnement et pour la société (cf. section 1.2.2 « Les orientations stratégiques »).

Le Groupe La Poste entend maintenir ainsi son positionnement parmi les entreprises leaders en matière de performances extra-financières sur chacun de ses métiers. Il souhaite dans tous les territoires rester exemplaire dans l'exercice de ses activités, dans l'accompagnement de ses partenaires et de tous ses clients face aux défis posés par les grandes transitions à l'horizon 2030. L'ambition est d'être reconnue par ses collaborateurs, ses clients ou ses partenaires comme une référence en matière de transition écologique et de responsabilité sociétale.

Pour l'environnement, deux ambitions majeures :

- rester un leader du climat et de la qualité de l'air par le maintien de la neutralité carbone du Groupe, en poursuivant les efforts de réduction des émissions de ses activités (gaz à effet de serre et polluants atmosphériques locaux) et de ses portefeuilles (crédits et investissements) ;
- exercer un leadership dans la gestion raisonnée des ressources, en allant vers davantage de frugalité (en particulier sur le

numérique) et de valorisation des déchets. Au-delà, il s'agit d'innover pour renforcer l'écoconception des équipements nécessaires au fonctionnement du Groupe (emballages vendus, cartons, papier, tenue des collaborateurs, etc.) pour intégrer des matériaux recyclés, permettre la réutilisation et favoriser ainsi l'émergence de nouvelles filières.

Pour la société :

- être un employeur responsable de toutes les ressources humaines, référent en matière de qualité de vie, santé et sécurité au travail et d'employabilité de ses collaborateurs attentif à la maîtrise du numérique et au développement de la culture client ;
- passer d'une Poste en territoires à une Poste des territoires, par l'adaptation des formats de présence aux besoins et usages des territoires, par la dynamisation de l'activité locale (solutions pour commerçants et financement des collectivités) et par l'innovation au service de la cohésion sociale (services de proximité et inclusion numérique).

Le Groupe entend être un acteur pionnier actif dans l'émergence et la mise en œuvre d'une mesure de l'impact positif des entreprises dans les territoires.

L'engagement sociétal du Groupe La Poste s'articule autour de quatre piliers :

- la politique sociale, en tant que levier de transformation du Groupe (cf. section 3.2 « La politique sociale, levier de transformation du Groupe ») ;
- la cohésion sociale et territoriale ;
- un numérique éthique et responsable ;
- les transitions écologiques.

Pour chacun de ces piliers, l'engagement sociétal du Groupe La Poste est guidé par l'exemplarité et par une priorité partagée par tous au sein du Groupe : la satisfaction du client. S'il nourrit les actions des postiers au quotidien, il s'appuie aussi sur la mise en place d'une gouvernance robuste, 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.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

La pertinence des choix stratégiques et de l'engagement sociétal confortés

Au sortir de la première phase aiguë de la crise, La Poste figure toujours en tête des marques les plus utiles dont la nature utile a été renforcée par la crise ⁽¹⁾.

Près de huit Français sur dix ont une bonne opinion des postiers et estiment qu'ils jouent un rôle important pour le pays. C'est son cœur de métier historique, l'acheminement du courrier et des colis, qui a été jugé le plus utile au moment de la crise ainsi que tous les services à destination des personnes âgées ou fragiles.

Ainsi, la crise sanitaire qui a marqué l'année 2020 a accentué la pertinence des piliers clés de la politique d'engagement sociétal portée par Le Groupe La Poste. Cette dernière est un maillon essentiel pour maintenir le lien entre les différents acteurs de la société (citoyens, entreprises, collectivités locales). Le besoin de poste se renforce sur le cœur de métier logistique et de services de proximité. Des attentes fortes en matière

d'accompagnement des personnes touchées par la crise ont également émergé, confortant le modèle de diversification choisi par le Groupe : plus de services aux personnes âgées ou fragiles et un accès accru au numérique.

La crise sanitaire mondiale s'est traduite par une très forte croissance des volumes de colis en 2020 (+ 29 % pour Colissimo et + 40 % pour l'express). La réussite dans la gestion de ces hausses inédites des volumes a été rendue possible grâce au plan d'investissement et d'innovation réalisé ces dernières années.

Pour Le Groupe La Poste, cette crise a renforcé sa conviction quant à son rôle au sein de la société française et au-delà : il est impératif de limiter les impacts de l'entreprise ou même de les neutraliser dès cette année, mais également d'aller plus loin encore pour produire un impact positif pour toute la société.

3

Une démarche adossée aux cadres de référence internationaux et reconnue par les agences de notation extra-financière

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* ⁽²⁾. Depuis 2016, la contribution du Groupe aux objectifs de développement durable (ODD) définis en 2016 par l'ONU ⁽³⁾ est intégrée dans cette publication.

Le Groupe La Poste s'emploie à apporter sa contribution à 14 des 17 Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD), dans le cadre de l'agenda 2030. Six ODD ont été placés au cœur des priorités du Groupe :



Engagé depuis plusieurs années dans une démarche majoritairement volontaire de notation extra-financière, Le Groupe La Poste est, de façon régulière, évalué par six organismes. Cela lui permet de s'assurer de la qualité de l'ensemble de sa démarche de responsabilité sociétale.

En 2020, les agences de notation extra-financière ont à nouveau salué la dynamique de progrès du Groupe La Poste :

- Vigéo Eiris (agence de notation européenne spécialiste de l'évaluation RSE) se distingue par un système d'évaluation très complet englobant les problématiques environnementales et climat, sociales, Droits de l'Homme, éthique, achats responsables, gouvernance. Pour la deuxième année consécutive, Le Groupe se classe au premier rang mondial, tous secteurs confondus, des 4 907 entreprises évaluées par Vigéo Eiris. Le score global progresse d'un point pour s'établir à 76/100. À noter le score très élevé de 91/100 sur le pilier environnemental ;
- CDP (organisation internationale à but non lucratif, référente sur l'évaluation des entreprises sur le changement climatique) a positionné Le Groupe La Poste parmi les 29 % des entreprises les mieux notées dans le monde par le CDP. Noté A- sur le volet « Climate Change » pour la deuxième année consécutive Le Groupe La Poste confirme son positionnement de leadership (leadership level). L'alignement du Groupe aux recommandations de la TCFD a été salué par cette évaluation ;
- Sustainalytics (agence internationale de notation ESG) évalue les entreprises sur deux niveaux, d'une part le niveau d'exposition de l'entreprise aux risques ESG et, d'autre part sa gestion effective de ces risques. La performance du Groupe La Poste s'est très sensiblement améliorée sur la dernière campagne d'évaluation, avec une moindre exposition aux risques (13,6 vs 20,1) et un score de management en forte hausse (62,4/100 vs 47,4/100). Le Groupe s'attribue les premières positions aux classements :

(1) Étude CSA (classement hors secteur alimentaire).

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

(3) 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.

1^{re} place des entreprises du sous-secteur Fret aérien et logistique (sur 63 entreprises évaluées sur ce secteur, vs 13^e position lors de la dernière évaluation), 3^e place du secteur Transport (sur 318 entreprises évaluées sur ce secteur, vs 42^e position). Une 521^e place dans le portefeuille de plus de 12 800 entreprises notées par Sustainalytics ;

- ISS-ESG (agence de notation internationale spécialiste de l'évaluation ESG) a décerné en décembre 2020 au Groupe La Poste le statut « Prime » délivré aux entreprises leaders de leur secteur. Avec une notation de C+, le groupe se positionne parmi les 5 % d'entreprises les mieux notées du secteur (monde) en 2020 ;
- IPC (regroupement des grands opérateurs postaux mondiaux) a lancé en 2020 le nouveau programme sectoriel pour atteindre les objectifs de développement durable du secteur postal. En septembre 2020, La Poste a obtenu le score de 72,8/100, occupant la première place des grands opérateurs postaux. Elle se distingue par sa position avancée en matière de lutte contre le changement climatique et la qualité de l'air ;
- EcoVadis (plate-forme mondiale d'évaluation et de mutualisation des performances RSE et achats responsables) a attribué au Groupe la note de 78/100 ce qui correspond à la nouvelle médaille

Platine (niveau de reconnaissance le plus élevé parmi plus de 60 000 entreprises évaluées par Ecovadis dans le monde).

Plusieurs filiales du Groupe obtiennent également de très hauts scores individuels :

- La Banque Postale, avec la note B- et le statut « Prime », se place en tête des établissements financiers internationaux évalués par l'agence ISS-ESG. Elle a été classée en janvier 2021 au premier rang du secteur « Banques de détail et spécialisées » par Vigéo Eiris avec une note de 71/100 (+ 2 points) et un classement Advanced. La Banque Postale participe également de façon active à la notation de l'agence Sustainalytics et a obtenu en février 2021 une note de 91/100 (progression de 4 points par rapport à l'an dernier), ce qui lui permet d'être classée 3^{ème} banque mondiale (sur 344 banques analysées) et 1^{ère} banque française. La Banque est notée AA par MSCI. Pour la deuxième année consécutive, La Banque Postale a obtenu un A- *Climate Change* du CDP en décembre 2020 ;
- GeoPost progresse (+ 1 point) dans le classement EcoVadis, avec un score global de 68/100 et un niveau Gold en novembre 2020 ;
- Docaposte (72/100 en décembre 2019), Chronopost (70/100 en septembre 2020), Isoskele (70/100 en janvier 2019) obtiennent également le niveau *Gold*, attribué par EcoVadis.

3.1.2 LA GOUVERNANCE RSE DPEF

De nouvelles étapes en matière de gouvernance

La gouvernance RSE, installée dans le Groupe depuis plus de 15 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, suit les réalisations proposées par la direction de l'engagement sociétal du Groupe (DES) et la mise en œuvre des politiques RSE. 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.

En 2020, le CQDD s'est réuni trois fois et a travaillé sur les points suivants :

- satisfaction client et engagement sociétal : validation des résultats 2019 entrant dans la composition de la feuille de route du Président ;
- qualité de vie au travail à La Poste ;
- déploiement du projet d'amélioration de la réactivité de prises en charge des réclamations clients ⁽¹⁾ ;

- rapport du médiateur de La Poste ;
- rapport sur la politique d'engagement sociétal du Groupe ;
- mobilisation et agilité des services clients du Groupe pendant la crise de la Covid-19 ;
- enseignements et plans d'action suite au premier confinement, notamment en matière d'information des clients.

Le CQDD examine également chaque année les orientations stratégiques et l'avancement des réalisations de la direction de l'éthique et de la déontologie ainsi que l'avancement du plan de prévention à la corruption.

Le secrétaire général du Groupe est le référent RSE pour le Comité exécutif (cf section 4.1.2 « Direction générale »). 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 Comité exécutif 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. En 2020, le Comité RSE s'est réuni 11 fois. Il a notamment participé à l'identification des risques RSE, nourri les réflexions d'élaboration du plan stratégique du Groupe La Poste, et contribué aux réponses du Groupe lors de consultations de la Commission européenne sur des sujets liés à ses domaines d'action.

Le Comité éthique, présidé par le Directeur général adjoint, secrétaire général du Groupe, a pour rôle de valider l'avancement de la démarche éthique et anticorruption du Groupe. Il se réunit deux

(1) Dispositif visant un traitement amélioré des réclamations clients en bureaux de poste.

fois par an pour passer en revue les programmes de conformité en cours dans les branches et les filiales.

En matière d'expertise et de compétences opérationnelles, le Groupe dispose d'une trentaine de professionnels de l'éthique et de la déontologie répartis entre la tête de Groupe, les branches et les filiales. Parmi eux, des déontologues déploient la politique définie, en s'appuyant sur un réseau de référents anticorruption dans les filiales et dans les territoires qu'ils forment et animent.

Afin de coordonner ce réseau, un Comité de pilotage éthique et déontologie se réunit tous les mois. Présidé par la déontologue du Groupe, il réunit les déontologues et les référents anticorruption des branches et des filiales du Groupe, avec l'appui de La Poste Solutions Juridiques. C'est une instance permettant de co-construire les différentes politiques, de partager les mêmes principes, d'uniformiser les pratiques, les outils et les procédures. Il assure aussi le suivi du dispositif anticorruption du Groupe.

Le Comité des parties prenantes s'est réuni pour la première fois en novembre 2020. Il est composé de 17 membres dont huit issus du Conseil d'administration du Groupe La Poste et neuf personnalités qualifiées. Les profils ont été choisis pour leurs compétences ou expériences : sciences économiques, économie sociale et solidaire, sciences politiques, sociologie, géographie, représentants d'ONG, créateurs d'entreprises, spécialistes de la ville et de la mondialisation. Il a pour mission de :

- suivre la réalisation des engagements du Groupe La Poste au titre de société à mission à travers des indicateurs adaptés (le Comité

des parties prenantes agit en tant que Comité de mission au sens de la loi PACTE) ;

- éclairer les décisions de Conseil d'administration et du Comité exécutif sur les évolutions sociétales.

Créé en 2020, le conseil d'orientation transition énergétique et écologique (COTEE) est composé d'une dizaine d'experts externes de la RSE et de l'environnement et de quatre membres permanents du Groupe La Poste ⁽¹⁾.

L'intégration des multiples enjeux de transformation du Groupe et de mutations de notre environnement dans les pratiques managériales s'appuie sur les critères d'évaluation de la performance et des rémunérations, avec notamment :

- l'intégration d'un critère RSE dans l'intéressement à La Poste et à La Banque Postale. En 2020, la pondération du critère RSE conditionnant l'intéressement de La Banque Postale est passée de 20 à 25 % ;
- l'objectivation des membres du Comité exécutif et des cadres dirigeants sur un indicateur composite intégrant les diverses notations extra financières du Groupe ;
- 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.

Un engagement social, sociétal et environnemental centré sur les enjeux matériels

L'engagement sociétal du Groupe La Poste s'appuie sur un écosystème riche et complexe de parties prenantes. Le dialogue régulier est nourri à tous niveaux de l'entreprise. Ces échanges ainsi que l'identification et la mise à jour régulière des attentes des parties prenantes permettent au Groupe La Poste d'étendre sa responsabilité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Parties prenantes	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	● Écoute, considération, obtention de réponses personnalisées avec une prise en charge à la première demande et un suivi en temps réel de la demande ● 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

(1) Les membres permanents du Groupe sont les suivants : Directeur général adjoint en charge des finances et du développement, membre du Comex, Directrice de la stratégie, des partenariats et de l'innovation du Groupe, Directrice de l'engagement sociétal et Directrice adjointe de la communication.

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

La démarche participative est un dispositif très structurant pour Le Groupe La Poste. Elle s'est matérialisée en 2020 par une consultation de toutes les parties prenantes de La Poste. Au total, ce sont 140 000 personnes (postiers, clients, partenaires, élus, citoyens, fournisseurs) qui ont participé à ce dispositif. Leurs contributions sont intégrées dans l'élaboration du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». Son lancement en février 2021 s'est accompagné d'un vaste dispositif de restitution des résultats aux parties prenantes.

Le Groupe La Poste a par ailleurs orchestré en 2020 une vaste consultation de l'ensemble de ses parties prenantes en vue de la rédaction de la raison d'être :

- un premier groupe de travail interne composé d'une trentaine de collaborateurs des principales entités du Groupe s'est réuni à trois reprises pour formuler les propositions d'orientations pour la formulation de la raison d'être du Groupe La Poste ;
- ces propositions ont été soumises à sept groupes de travail dédiés composés d'une centaine de représentants des parties prenantes externes par grande catégorie : les clients particuliers, les clients TPE, les clients PME et ETI, les clients grands comptes, les élus et collectivités, les élus parlementaires, les partenaires et fournisseurs. Deux groupes de travail supplémentaires ont été mobilisés pour assurer la prise en compte des retours de représentants des parties prenantes internes, et plus précisément un panel de postiers issus de toutes les branches et filiales du Groupe en territoires ;
- les organisations syndicales ont été consultées par deux voies : le sujet de la raison d'être a fait l'objet d'échanges avec chaque organisation lors de leur échange bilatéral avec le Président-Directeur Général et le directeur des ressources humaines en lien avec la définition du plan stratégique, et le sujet de la raison d'être a également fait l'objet d'échanges avec l'ensemble des organisations syndicales réunies en séance plénière.

La raison d'être issue de l'ensemble de ces travaux et le manifeste qui l'accompagne ont par la suite été testés auprès de toutes les personnes sollicitées en ateliers ainsi qu'auprès de 6 500 autres parties prenantes (clients particuliers, entreprises, élus et leaders d'opinion) par voie du baromètre annuel SMART⁽¹⁾.

Outre cette consultation exceptionnelle autour de la formulation de sa raison d'être, Le Groupe La Poste intègre les attentes de ses parties prenantes dans une mise à jour régulière de sa matrice de matérialité. En 2019, Le Groupe La Poste a renouvelé les bases de cette analyse, avec l'aide d'un cabinet externe. Celle-ci s'appuie sur l'identification de 20 domaines d'action prioritaires, définis au regard de sa responsabilité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et établis sur la base des lignes directrices des standards ISO 26000, des ODD et de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

Les domaines d'action ont légèrement évolué depuis le dernier exercice en intégrant quatre nouvelles notions issues de l'analyse des enjeux sociétaux actuels :

- la finance responsable ;
- le dialogue avec les parties prenantes ;
- l'accessibilité de l'offre ;
- la relation fournisseurs responsable.

La matrice de matérialité a pour objectif de hiérarchiser les domaines d'action RSE du Groupe La Poste afin de nourrir et d'actualiser en continu sa politique d'engagement sociétal.

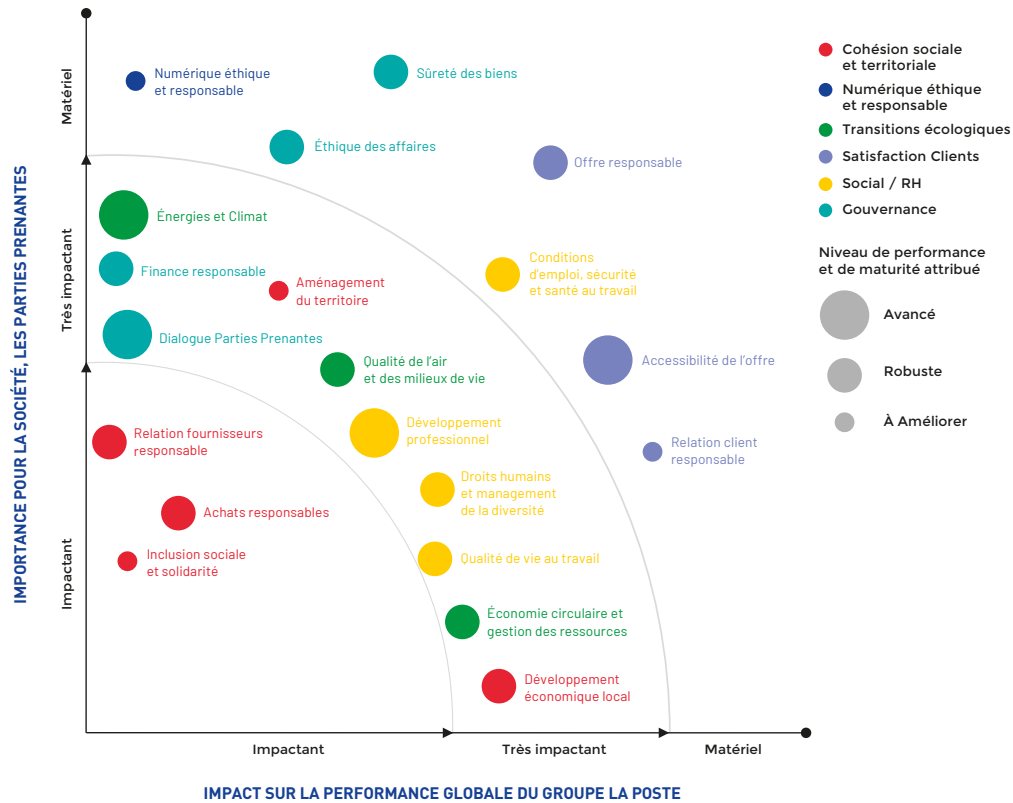
Elle s'appuie sur la cotation de chaque domaine d'action sur trois dimensions :

- l'importance des enjeux pour les parties prenantes interrogées en juin/juillet 2019 sur la base d'un questionnaire portant chacune sur un domaine d'enjeu/action et évaluant leurs attentes ;
- l'impact de ces différents enjeux sur les performances financière et extra-financière de l'entreprise et les enjeux de transformation du Groupe ;
- le niveau de maturité du Groupe sur ces 20 domaines d'action (évalué par les agences de notation extra-financière).

En synthèse, l'importance croissante des enjeux environnementaux et sociétaux est confirmée : les domaines d'action ont tous été jugés importants par les parties prenantes interrogées, avec des scores en augmentation par rapport au précédent exercice réalisé en 2017.

(1) SMART : le Suivi de la Marque et des Transformations est un dispositif de mesure des progrès de la transformation effectué trois fois par an auprès de cinq publics cible (Grand Public, entreprises, professionnels, collectivités et leaders d'opinion) sur le positionnement de La Poste sur la force de marque, l'image et la qualité perçue.

Matrice de matérialité



Focus sur le développement d'une relation client responsable DPEF

L'engagement au service des clients est une composante majeure de la stratégie du Groupe La Poste et de chacune des branches et filiales. Quelle que soit la cible de clientèle (particuliers, professionnels et entreprises, collectivités et administrations), trois grands engagements constituent le socle commun de la relation client au sein du Groupe La Poste : l'engagement sur l'excellence de service, le développement d'une offre et d'une relation client responsable, enfin, l'accompagnement des publics les plus fragiles. Les évolutions en cours au sein de la société font émerger de nouvelles attentes des clients, vers plus de responsabilité.

Le Groupe La Poste généralise progressivement un indicateur de suivi de la qualité de service perçue (*Net Promoter Score* – NPS) sur la totalité des activités.

Le traitement immédiat des réclamations clients a constitué l'un des éléments saillants de cet engagement au service du client. En 2020, ce nouveau traitement des réclamations a été étendu à 3 500 bureaux de poste. Dans le même temps, le nouvel outil de suivi de la relation client (CRM SCORE ⁽¹⁾) a été déployé dans l'ensemble des établissements courrier et colis.

Un certain nombre de labels, reconnaissances et certifications sont venus valider cette démarche :

- le Réseau La Poste récompensé par le Label Enseigne Responsable pour l'ensemble de sa démarche RSE par le Club Génération Responsable, pour la troisième année consécutive ;

- 100 % de l'activité Colis est certifiée ISO 14 001 pour sa démarche environnementale, soit les 17 plates-formes de traitement des colis ;
- La Poste Mobile, opérateur éthique n° 1 classé par MoralScore.org comme l'opérateur mobile le plus éthique en 2020 pour la 2^e année consécutive ;
- les centres de contact 3631 sont salués par la certification ISO 18295 et par le label *Human For Client* pour la qualité de leur relation client et leur engagement sociétal ;
- la filiale britannique de GeoPost a reçu plusieurs grands prix reconnaissant la qualité de son service client (pour la quatrième fois en cinq ans), la qualité de sa livraison à domicile, sa technologie, sa flotte de véhicules propre et sa logistique urbaine.

Le suivi de la qualité de service client compte parmi les indicateurs suivis au plus haut niveau du Groupe. La Poste suit la satisfaction client à l'aide de plusieurs indicateurs : la satisfaction en sortie des bureaux de poste, le NPS et le taux de recommandation sur certains services colis et courrier. En 2020, la mesure du taux de recommandation est réalisée de manière continue pour :

- la distribution quotidienne du courrier et la livraison des colis ;
- l'examen du Code de la route ;
- le NPS appliqué aux services délivrés par le facteur (gamme mobilité, expédition en boîte aux lettres, identité numérique).

En 2020, 93 % des clients se déclarent satisfaits en sortie de bureau.

(1) Le CRM SCORE permet de suivre l'ensemble de la relation client pour les branches Services-Courrier-Colis et Réseau.

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

La Poste a maintenu la proximité avec ses clients

Dès le début de la crise, une foire aux questions (FAQ) a été mise en place et mise à jour quotidiennement sur les modalités de service mises en œuvre par La Poste dans le contexte de pandémie de Covid-19. Des e-mailings proactifs d'information offrant un lien vers la FAQ Covid-19 ont été adressés à 5 millions de particuliers ayant un compte client La Poste. Ce dispositif a été particulièrement apprécié par les clients :

- la fréquentation de l'aide en ligne est passée de près de 300 000 à plus de 3 millions de visites par semaine dès la troisième semaine de la crise ;
- le taux de clients satisfaits de l'information mise en ligne est passé de 37 % avant crise à 66 % début avril 2020.

Pour maintenir le lien à distance, la mise en place du télétravail dans les services clients téléphoniques a été réalisée en une à deux semaines au plus. Près de 900 personnes ont ainsi

bénéficié de l'installation d'un poste de travail à domicile et de la mise à disposition de moyens de connexion sécurisés. Le dispositif a été étendu à l'ensemble des centres d'appels.

Malgré le fonctionnement à effectifs réduits des services clients, les niveaux de qualité standard ont été retrouvés dès la troisième semaine de la crise grâce à l'agilité des équipes dans la mise en œuvre de solutions technologiques nouvelles (bots, nouveaux parcours sur les serveurs vocaux, digitalisation des appels).

Pour faciliter la vie des personnes ayant décidé de se confiner hors de leur domicile principal, La Poste a décidé le prolongement gratuit et automatique des contrats de réexpédition et de garde du courrier venant à expiration pendant la période du confinement. Cette démarche a généré un très haut niveau de satisfaction des clients avec 88 % des clients satisfaits, dont 78 % de très satisfaits.

L'identification et la maîtrise des risques RSE majeurs DPEF

La méthodologie d'identification des risques majeurs pour le Groupe est décrite en section 2.1 « Les principaux facteurs de risques ».

La cartographie des risques majeurs du Groupe comporte un risque majeur de défaut d'adaptation du Groupe aux enjeux environnementaux et sociétaux. Ceci permet de faire entrer dans le dispositif d'alerte du Comité des risques du Groupe, tout élément marquant qui perturberait l'atteinte des engagements en la matière.

Par ailleurs, dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière 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, Le Groupe La Poste identifie dans cette cartographie, les risques comportant une dimension RSE importante. Ces risques sont identifiés à l'aide du pictogramme DPEF au chapitre 2 « Le management des risques ». Pour rappel, il s'agit des risques suivants :

7. Transformation des réseaux et des outils de production du Groupe ;
9. Qualité de service perçue par les clients ;
11. Dynamique de l'employabilité ;
12. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux ;
13. Non-conformité ;
14. Perturbation des activités en cas de crise majeure ;
16. Santé et sécurité des personnes.

En prolongement, d'autres risques RSE ont été identifiés :

- risques liés au devoir de vigilance, risque de non-détection ou de non-signalement d'une atteinte possible aux droits humains, risques liés au non-respect des Droits de l'Homme (cf. section 3.5 « Plan de vigilance » et Annexe 1) ;
- risques liés à l'évasion fiscale (cf. section 3.4.4 « Lutter contre l'évasion fiscale »).

Par ailleurs, les enjeux suivants, attendus par la loi, sont considérés comme non matériels pour Le Groupe La Poste au regard de son modèle d'affaires et de ses activités :

- lutte contre l'insécurité alimentaire ;
- gaspillage alimentaire ;
- bien-être animal ;
- alimentation responsable, durable et équitable.

La gouvernance des risques extra-financiers est de plus en plus intégrée dans la gouvernance mise en place pour le suivi des risques stratégiques et opérationnels. Ainsi, le Comité des risques du Groupe, qui réunit des représentants des filières risque et contrôle de l'ensemble des branches et des domaines transverses, prévoit *a minima* une fois par an un temps d'échanges sur des problématiques RSE (notamment sur le devoir de vigilance et la lutte contre la corruption).

Avec le renforcement de la démarche pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels (structure de projet mise en place en juin 2019 avec pour cible un dispositif renforcé de maîtrise des risques opérationnels pour l'ensemble du Groupe La Poste dès mi-2020), le suivi des engagements extra-financiers se fera de manière plus systématique et plus approfondie. Un reporting semestriel à partir de 2020 des principaux indicateurs de réalisation de ces engagements permettra d'adosser le suivi des risques potentiels de non-réalisation de ces engagements.

3.2 La politique sociale, levier de transformation du Groupe

Le Groupe La Poste s'engage en faveur d'un emploi de qualité pour les postiers présents dans l'entreprise ainsi que pour les nouveaux arrivants. Afin de poursuivre son développement responsable dans un environnement en forte évolution et fragilisé par la crise sanitaire mondiale, La Poste accélère la transformation de ses activités et de ses métiers pour répondre aux nouveaux besoins de ses clients et rester un acteur majeur de notre société.

Pour réussir, La Poste s'appuie sur des postiers fiers et engagés et se fixe comme ambition de :

- renforcer la qualité de vie, la préservation de la santé et la sécurité au travail ;
- mener une gestion prospective des ressources humaines pour accompagner les évolutions des métiers ;
- développer la mobilité et les parcours professionnels des postiers ;
- développer les compétences et l'offre de formation ;
- poursuivre les actions socialement responsables.

Les moyens clés envisagés :

- intensifier les actions en faveur de la QVT dans toutes les entités ;

- renforcer l'intégration des nouveaux arrivants ;
- créer des parcours professionnels innovants : « itinéraires balisés » et « parcours pionniers » pour inciter à l'évolution professionnelle ;
- former au numérique et à la culture client ;

Le développement d'une nouvelle culture managériale, porteuse de nos valeurs et source d'engagement, est un levier clé de la réussite du nouveau plan stratégique :

- un objectif : libérer et fédérer les énergies dans une culture de l'excellence au service de nos clients et de la société tout entière ;
- trois engagements :
 - être acteur de sa propre transformation pour accompagner celle des autres,
 - se concentrer sur l'essentiel et déléguer dans un cadre clair et partagé,
 - faire preuve de courage managérial et savoir dire les choses ;
- sept postures : être centré client, donner du sens, responsabiliser, coopérer, développer, reconnaître, promouvoir l'innovation.

3

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

Des engagements maintenus

Pendant la crise sanitaire, les postières et les postiers ont été en première ligne, engagés pour répondre aux besoins des clients et des territoires. Ils ont fait preuve d'agilité et d'innovation, dans un esprit de solidarité et d'entraide pour assurer la continuité du service aux clients.

La filière RH a été présente tout au long de la crise pour soutenir et accompagner les managers et les postiers. Elle a veillé à la mise en place des mesures de prévention dans les différentes entités de La Poste et a su répondre aux sollicitations individuelles des postiers. Les services de santé au travail, les RH de proximité, les services de gestion de la paie ont été mobilisés pour assurer les activités essentielles nécessaires à la continuité des activités de l'entreprise.

Les managers quant à eux ont organisé, réorienté et maintenu l'activité de leur équipe tout en étant à l'écoute de chacune des situations individuelles de leurs collaborateurs.

À compter de mars 2020, le dialogue social avec les organisations syndicales a été permanent en vue de trouver des solutions permettant d'assurer la continuité des activités

de La Poste, en lien notamment avec ses missions de service public tout en protégeant la santé des postiers et des clients. L'entreprise a appliqué et déployé les mesures de prévention mises en place par les pouvoirs publics en lien avec les autorités sanitaires.

Malgré la crise sanitaire, les engagements RH en faveur de la formation et de l'évolution professionnelle des postiers ont été soutenus. La transformation déjà engagée des modalités de formation privilégiant les formations à distance (classes virtuelles et enrichissement de l'offre e-learning) a été accélérée. Pour faciliter la mobilité en interne, des e-forum Emploi ont été organisés dans différentes régions.

Avec l'impact majeur de la crise sur ses activités, La Poste n'a pas pu maintenir le même niveau de recrutement en CDI mais a su s'adapter en proposant plus de 2 000 jobs d'été pour garantir l'ouverture des 7 592 bureaux de poste en période estivale. Face à des volumes de colis jamais atteints en fin d'année, un dispositif de recrutement de 9 000 renforts a été engagé pour renforcer la mobilisation des postiers. La Poste est également restée l'un des premiers recruteurs d'alternants en France.

3.2.1 LE CADRE D'UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

Effectifs du Groupe

Évolution des effectifs du Groupe

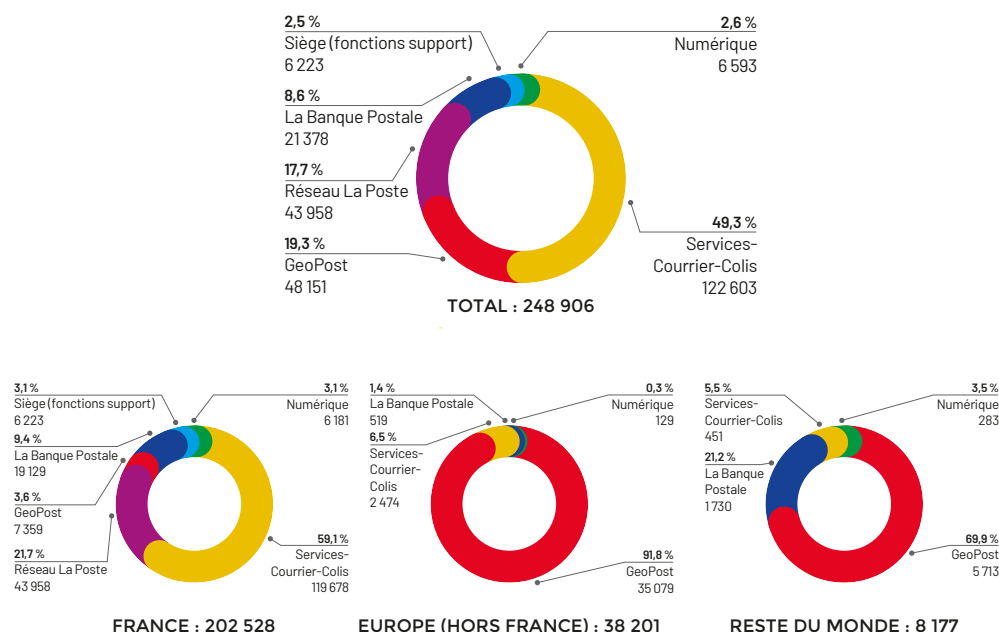
(en équivalents temps plein (ETP) en moyenne)*

	2020	2019
Le Groupe La Poste	248 906	249 304

* Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales.

L'effectif total du Groupe La Poste s'élève à 248 906 équivalents temps plein en moyenne en 2020, en baisse de 0,2 % par rapport à 2019. L'évolution des effectifs résulte du solde des départs naturels (principalement constitués de départs à la retraite) et des recrutements.

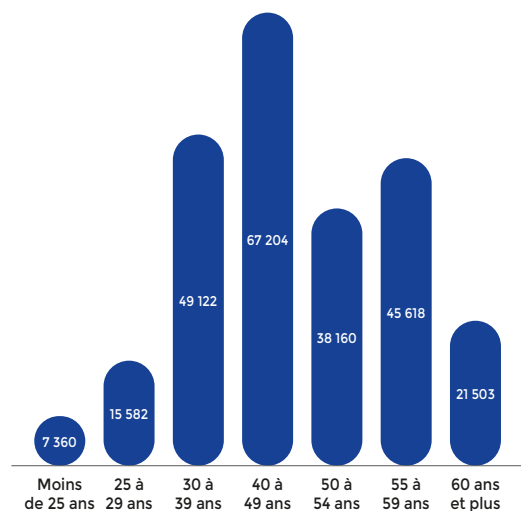
Répartition des effectifs par branches dans le monde (en ETP en moyenne)*



* Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales.

Pyramide des âges des effectifs du Groupe en Europe

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre –
Fonctionnaires et salariés CDI
(Hors Filiales CNP et Filiales Hors France d'Asendia)



Une 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, la baisse de fréquentation des bureaux de poste, mais aussi par une forte hausse des volumes de colis dans un contexte fragilisé par la crise sanitaire mondiale.

La Poste a poursuivi la mise en œuvre d'une politique de recrutement ouverte à la diversité, respectueuse de l'égalité des chances et porteuse des engagements du Groupe en la matière.

La Poste favorise le développement d'un emploi de qualité avec 94,4 % d'effectifs en contrat permanent et un faible turnover de 4,3 % ⁽¹⁾ (vs 5,3 % en 2019). 4 416 personnes ont été recrutées en CDI. 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 2020, 1 359 collaborateurs ayant préalablement exercé en CDD ont été embauchés en CDI, après 3 268 en 2019.

Au sein du Groupe, le nombre total de recrutements en CDI en France pour 2020 s'est élevé à 11 167 (vs 15 073 en 2019).

Les acteurs de la transformation sociale

Un dialogue social soutenu

Les accords et les avenants signés en 2020

Afin de construire un projet partagé, La Poste a une méthode de travail reposant sur un dialogue social permanent, de la négociation à l'information en passant par la concertation. Ainsi, les 66 accords nationaux signés depuis 2015 sont le fruit d'un dialogue social constructif 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 par la signature en 2020 de 14 accords (vs 12 en 2019).

Au travers de la signature de ces accords, La Poste s'est engagée pour les postiers :

- une rémunération garantie à 100 % pour les postiers placés en activité partielle (personnes vulnérables et gardes d'enfants) ;
- un accord sur le logement (pérennité des aides déjà en place et nouvelles offres pour les postiers en fonction de leur situation) ;
- des accords liés à la gestion prévisionnelle des emplois, et à l'insertion des jeunes et l'emploi des seniors.

Au-delà de ces accords signés au périmètre de La Poste SA, 112 accords ont été signés au niveau des filiales françaises du Groupe. 100 % des collaborateurs du Groupe en France sont ainsi couverts par des accords sociaux.

Le suivi des engagements pris dans les accords en vigueur

Les accords majeurs font 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.

Par ailleurs pour garantir le bon respect de ces principes, La Poste a institué un dispositif d'alerte sociale qui permet, depuis plusieurs années, aux organisations syndicales de saisir le directeur local, puis si nécessaire la direction des ressources humaines (DRH) du Groupe, de tout manquement qu'elles estiment avoir constaté dans la mise en œuvre des engagements de dialogue social de La Poste en termes de respect de la méthode de conduite du changement applicable aux évolutions de l'organisation au niveau national ou local, et de respect des accords signés.

En 2020, deux alertes nationales ont été adressées à la DRH du Groupe (vs dix en 2019).

La fonction RH en accompagnement de la transformation

Dans une société où tout s'accélère, le rôle de la filière RH auprès des opérationnels est indispensable pour maintenir et développer les activités essentielles à la dynamique du Groupe.

Les responsables des ressources humaines (RRH) de proximité ont été déployés et formés dans tous les territoires et dans chacune des branches de La Poste. Leur activité, 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.

Depuis 2017, La Poste a lancé un parcours ambitieux de développement des directeurs des ressources humaines (DRH) et des RRH.

Les programmes « DRH 2020 » et « RRH 2020 » concernent l'ensemble des DRH et RRH du Groupe. Ils ont pour objectifs de :

- soutenir une fonction RH tournée vers la fourniture d'une prestation de services RH optimale et l'accompagnement qualitatif et personnalisé des collaborateurs ;
- conforter les compétences des généralistes RH dans leur positionnement de partenaires des managers, dans leur contribution aux projets de transformation et à la réussite des enjeux business ;
- progresser et innover dans les modes de fonctionnement RH, tout en maîtrisant les fondamentaux de leur métier.

(1) Périmètre La Poste SA.

En 2020, 77 % des 225 DRH auront intégré le parcours de développement des DRH.

Le parcours qualifiant RRH, déployé depuis janvier 2018 auprès de 550 collaborateurs, a été suivi par 38 RRH en 2020.

Un management reconnu et soutenu

Les nouveaux managers disposent, quel que soit leur niveau, dans les six premiers mois de leur prise de poste, d'un

dispositif d'intégration obligatoire comprenant un parcours de développement des compétences. Celui-ci comprend notamment une formation spécifique portant sur le rôle RH du manager.

D'une durée de deux jours, cette formation est obligatoire et dispensée avant ou dès la prise de poste effective. 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. Enfin l'Institut du management propose des formations dédiées aux managers du Groupe.

3.2.2 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ DPEF

L'accélération des changements de l'environnement économique, l'émergence et l'évolution des activités, la nécessité de s'adapter aux nouveaux besoins des clients (usages numériques, modification des exigences dans la relation client) conduisent à une adaptation permanente et un développement des compétences des postiers.

La Poste renforce son engagement dans le développement professionnel des postiers.

Pour cela, La Poste :

- développe une démarche d'anticipation des besoins en termes d'emplois ;
- renforce l'accompagnement à la mobilité ;
- investit et innove dans le développement des compétences ;
- permet aux postiers d'être acteurs de leur évolution professionnelle ;
- donne la priorité à la mobilité interne dans la politique de remplacement des postes.

Formation

En 2020, pour la huitième année consécutive, le taux de postiers formés a été important avec près de huit collaborateurs sur dix ayant bénéficié d'au moins une formation. En moyenne, le nombre d'heures de formation par postier formé est de 24 h 30.

Les grands programmes de formation se poursuivent :

- un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne entre 2015 et 2021, pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers. 46 313 parcours ont été engagés à fin 2020 (vs 43 600 fin 2019) ;
- un programme de formation individuelle avec une offre de formation en libre-service 100 % numérique et accessible à tous les collaborateurs via un portail dédié depuis 2017, structurée autour de deux thématiques : la culture d'entreprise, et le digital et la data. Plus de 90 000 formations ont été réalisées sur l'Offre Libre-Service en 2020. Une dizaine de nouvelles formations sont venues enrichir l'offre pour tous notamment sur la data et l'IA, la prévention de la corruption ou le rôle du tuteur. Pendant la période de la crise sanitaire, l'offre en libre-service a favorisé la continuité du développement des compétences (avec + 16 % de formations suivies par rapport à 2019). En particulier, plus de 33 000 postiers ont suivi le e-learning concernant les gestes barrières ;

- une offre commune de développement des compétences managériales, portée par l'institut du management du Groupe (IM). Cette offre comprend des programmes de formation au management : en présentiel, en ligne et en libre-service, un cycle de conférences et un parcours pour les nouveaux managers. Les six sites aménagés en région permettent un accès facilité à ces formations pour les postiers sur tout le territoire. Fin 2020, 16 668 managers ont participé à l'un des programmes de l'IM (comparé à 14 476 en 2019) ;

- la formation des 19 000 postiers des filières supports portée par l'institut du développement (ID) créé en 2018 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 2020, l'ID a dispensé des formations à 21 167 collaborateurs (comparé à 30 505 collaborateurs en 2019).

À la fin 2020, 90 % des formations de l'IM et de l'ID sont dispensées en mode 100 % digital dans le contexte de crise sanitaire.

La Poste dispose d'un catalogue de formation commun à tous les postiers ; mais pour les sujets spécifiques des branches :

- l'école de la Banque et du Réseau (EBR) accompagne le développement des compétences métier des collaborateurs de La Banque Postale, des Services Financiers et du Réseau. En 2020, plus de 1,7 million d'heures ont été réalisées (périmètre La Poste SA) ;
- l'université Services-Courrier-Colis (USCC) accompagne le développement des collaborateurs de la branche Services-Courrier-Colis vers les métiers de demain et l'excellence du service dans le cadre d'« Ambition 2020, vers le monde des services ». Elle s'est structurée autour de six domaines d'expertise : École des ventes, École Marketing, École Supply chain, École Métier des facteurs, École Qualité satisfaction client, École Relation clients & Administration des ventes. En 2020, plus de 1,6 million d'heures ont été réalisées.

Gestion des talents

Pour accompagner les enjeux de transformation du Groupe, La Poste a mis en place une politique de gestion de talents qui vise à :

- accompagner les directions dans l'identification des postes clés de l'organisation ;
- anticiper les besoins en identifiant et préparant les collaborateurs amenés à exercer des postes à forts enjeux ;

- préparer les titulaires de postes clés et leurs successeurs par des actions de développement et des opportunités d'évolution professionnelle.

Dans ce cadre, en 2018 La Poste a lancé deux programmes de développement des « talents », dédiés aux dirigeants (programme « *Rethink & lead* ») et aux cadres stratégiques (programme « *Impacte !* »). Fort du résultat positif de ces deux programmes, en 2020 une troisième promotion du programme « *Impacte !* » a été mise en place et le Programme « *Rethink & lead* » a également été reconduite.

Alternance

La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique de formation et d'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi, à travers des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation, permettant d'acquérir des diplômes ou des titres professionnels, du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) jusqu'au Master. Elle s'appuie notamment sur ses « Formaposte », les trois centres de formation en alternance (CFA) créés et dédiés à La Poste, pour répondre à ses besoins de former des alternants notamment sur les cœurs de métiers (facteur, organisateur, chargé de clientèle et ligne conseil bancaire) de La Poste. Ils accompagnent, aujourd'hui près de 60 % des alternants de La Poste.

Durant la crise sanitaire, La Poste a favorisé quand cela était nécessaire la prolongation des contrats d'alternance (plus de 250) afin d'accompagner les jeunes jusqu'à l'obtention de leur diplôme quand celui-ci était déprogrammé. Par ailleurs, les phases de sourcing et de recrutement des nouveaux alternants ont été effectuées en distanciel permettant ainsi de maintenir les engagements de volumes de recrutements.

Sur l'année 2020, avec 4 541 nouveaux contrats d'apprentissage et de professionnalisation signés (vs 4 739 en 2019), La Poste reste l'un des premiers recruteurs d'alternants en France.

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 et métiers recruteurs.

Stages

La Poste conduit une politique active en faveur de l'insertion des jeunes à travers l'accueil en stages conventionnés ou non.

La Poste a accueilli 2 756 stagiaires en 2020 en apportant une attention particulière aux jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville (12 % des stagiaires de l'année 2020 en sont issus), ainsi qu'aux jeunes en situation de handicap.

Enfin, plus de 635 stagiaires de 3^e (dont 11 % issus des quartiers prioritaires de ville) ont été accueillis dans des établissements de La Poste en 2020 dans un contexte de crise sanitaire, défavorable à l'accueil des jeunes de 3^e (obligation du stage suspendue par le ministère de l'Éducation au second semestre 2020).

Mobilité

Mobilité interne

La Poste donne la priorité à la mobilité interne.

Des opportunités d'évolution professionnelle sont proposées 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 188 métiers du Groupe et aux 29 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 intranet dédié à l'évolution professionnelle. Le volume des offres postées sur la bourse d'emplois, qui a connu un recul de près de 30 % au plus fort de la crise sanitaire, s'est conclu, en 2020, sur une baisse limitée de 8 %. Douze espaces mobilité et recrutement Groupe (EMRG), à Paris et en région, contribuent à l'évolution professionnelle des postiers sur tout le territoire ;
- le Groupe favorise le développement de parcours professionnels croisés entre ses branches et ses filières professionnelles. Le déploiement de la GPEC ⁽¹⁾ territoriale fin 2019 permet de développer davantage la mobilité et la fluidité des parcours professionnels entre les branches et les filières du Groupe au niveau local ;
- la volonté de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui s'incarne aussi dans le partenariat conclu avec Simplon ⁽²⁾ qui permet à tout postier (notamment des facteurs ou chargés de clientèle), après un dispositif de sélection puis de formation, 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 quatrième promotion 2019/2020 : 17 postiers ont été sélectionnés parmi plus de 300 candidats. Au total 41 postiers ont déjà évolué vers des fonctions de concepteurs-développeurs grâce à ce dispositif. Forte de cette réussite, La Poste a lancé de nouveaux itinéraires (analyste cybersécurité, organisateurs au sein de la branche Services-Courrier-Colis).

Au total, en 2020, 15 244 des collaborateurs ont évolué professionnellement dans le Groupe, en France ⁽³⁾.

(1) Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

(2) Entreprise de l'économie sociale et solidaire et école de formation gratuite au codage informatique, qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

(3) 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.

Mobilité externe

Mobilité vers les fonctions publiques

Pour apporter une réponse aux demandes de mobilité exprimées par les collaborateurs 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 2020, La Poste a accompagné 225 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques.

Création d'entreprise

La Poste conduit une politique active d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat exprimés par ses collaborateurs (création ou reprise d'une activité économique), au travers de mesures spécifiques : un numéro vert d'information, un accompagnement par des conseillers spécialisés, l'accès à des formations et des aménagements du temps de travail, une aide financière, un suivi post-crédation et un droit au retour organisé. En 2020, 150 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet.

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 : 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 2020, 121 collaborateurs ont fait aboutir de tels projets d'évolution externes.

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 2020, 18 329 collaborateurs ont bénéficié d'un de ces trois dispositifs de promotion, soit un taux de promotion de 10,3 %.

Entretiens annuel et professionnel

- La ligne managériale est étroitement associée à la détection des besoins de développement des compétences des collaborateurs et d'accompagnement des projets professionnels avec notamment l'entretien annuel d'appréciation : ce temps d'échange est un acte managérial essentiel au service de la stratégie de l'entreprise et du développement professionnel des collaborateurs. Il permet d'orienter les efforts de l'entreprise sur des objectifs prioritaires, en cohérence avec les missions confiées au collaborateur.
- 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.
- Tous les postiers bénéficient d'un entretien professionnel chaque année alors que l'entretien est rendu obligatoire tous les deux ans par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle.

Résultats ^(a)

	2020	2019
Nombre de mobilités internes	15 244	20 191
Nombre total d'heures de formation ^(b)	3 664 630	4 881 436
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année ^(c)	79,7 %	80,3 %
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale ^(d)	3,9 %	3,8 %
Nombre de parcours qualifiants déployés (cumul depuis 2015) ^(e)	46 313	43 600

(a) Sauf mention contraire, incluent La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

(b) 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, CPF, VAE, bilans de compétences ne sont pas prises en compte en tant qu'actions de formation. Les formations sont comptabilisées dans l'année où elles se terminent.

(c) Périmètre La Poste maison mère. Taux de postiers ayant suivi une ou plusieurs formations dont la durée cumulée est *a minima* de 3 h 30.

(d) Périmètre La Poste maison mère. Un investissement en formation qui se maintient mais un calcul des dépenses affecté par l'évolution de la fiscalité relative à la taxe d'apprentissage (dite « année blanche »).

(e) Périmètre La Poste maison mère.

3.2.3 PROPOSER DES DISPOSITIFS DE RÉMUNÉRATION ET UNE OFFRE SOCIALE VARIÉE

Dispositifs de rémunération

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 une convention d'entreprise (la « Convention commune ») et par la négociation annuelle obligatoire (NAO). 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.

Intéressement

Le 29 juin 2018, La Poste et les organisations syndicales CFDT, FO, et la liste unie CFTC- CGC-UNSA, ont signé un nouvel accord d'intéressement d'une durée de trois ans. Comme les deux précédents accords, il permet d'associer les postières et les postiers aux résultats de l'entreprise et de tenir compte des efforts quotidiens de tous. Cet accord est fondé sur des critères de résultat et de santé économique, de qualité de service et de performance. Le résultat d'exploitation est toujours le critère de déclenchement. Les indicateurs de qualité restent identiques : la qualité de service lettres J+1, le taux de flashage des colis et la satisfaction des clients en bureau de poste.

Afin de renforcer l'unité de l'entreprise, cet accord, comme les précédents, prévoit que chaque postière et postier à temps complet et présent toute l'année, quel que soit son grade ou sa branche, perçoive le même montant d'intéressement.

Les résultats du Groupe La Poste (hors CNP Assurances) ne permettent pas pour 2020 de verser un intéressement. En revanche, pendant toute la durée de la crise de Covid-19, La Poste a maintenu à 100 % le salaire net des postiers éloignés du service (pour des raisons de santé ou de garde d'enfants) et ne pouvant pas télétravailler. Par ailleurs, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat et une prime Covid-19 pour les postiers des entités opérationnelles ont été versées en 2020.

Il existe par ailleurs des accords d'intéressement dans la plupart des filiales françaises.

Plan d'épargne Groupe (PEG) et plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCOL)

La Poste et cinq organisations syndicales (FO, la CFDT, la CFTC, la CGC et l'UNSA Postes) 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).

La loi Pacte, adoptée avec ses textes d'application en 2019, simplifie, harmonise et rend plus attrayante l'épargne retraite. Elle permet aux entreprises d'offrir de nouveaux avantages à leur personnel dans le cadre de leur dispositif d'épargne retraite collective.

La Poste maison mère, en signant le 10 septembre 2020 avec les organisations syndicales (CFDT-F3C, FO-COM, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC Groupe La Poste / Fédération CFTC Média+ et l'UNSA-Postes) un avenant à l'accord Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif), fait bénéficier les postiers de ces avantages. Ainsi, à partir du 1^{er} octobre 2020, le Perco a été remplacé par le PERCOL (plan d'épargne retraite collectif).

Ces plans d'épargne collectifs mis en place par La Poste sont également ouverts à certaines 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 de La Poste maison mère, 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 plan d'épargne retraite (hors congés annuels).

En complément des sommes versées par les collaborateurs sur le PEG et le PERCOL, La Poste verse un abondement. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement.

Les sommes versées sur le PEG et le PERCOL sont investies sur une gamme diversifiée de FCPE labélisés ISR, exclusivement dédiés au Groupe La Poste, dont la gestion financière est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAAM).

Au 31 décembre 2020, Le Groupe La Poste compte 174 934 bénéficiaires des dispositifs d'épargne salariale Groupe, soit une progression de 7 % entre 2019 et 2020.

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 adhérant aux plans d'épargne salariale. Il s'est réuni à quatre reprises en 2020. La Poste a une politique volontariste de formation pour les membres du Conseil de surveillance. Ils bénéficient ainsi 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.

Participation des salariés aux résultats

Il n'existe pas à ce jour à La Poste de dispositif de participation des salariés aux résultats.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010 (article 12) prévoit sa possibilité dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État, mais sa mise en place reste subordonnée à l'intervention d'un décret (disposition de l'article L. 3321-1, 2^e alinéa du Code du travail).

Les filiales sont, elles, dans le champ de la mise en œuvre obligatoire de la participation.

Tableau de synthèse sur les rémunérations

	2020	2019	2018
Rémunération brute annuelle en moyenne ^(a)	32 545 €	31 839 €	31 464 €
Évolution n/n-1	+ 2,2 %	+ 1,2 %	+ 1,9 %
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice (La Poste SA)	-	125,47 M€	96,2 M€
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCOL ^(b)	174 934	160 405	150 349
Abondement net versé par l'entreprise	34,0 M€	29,4 M€	28,5 M€
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCOL)	89,17 %	67,67 %	46,21 %

(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 (PERCOL). La Banque Postale possède ses propres plans d'épargne salariaux (PEG et PERCOL).

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.

Régime de retraite

Les personnels de La Poste relèvent du régime de droit commun correspondant à leur statut juridique : régime des pensions civiles pour les fonctionnaires, régime général pour les salariés.

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 ».

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 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 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 été conclu le 7 juillet 2011, établissant 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).

Le régime des frais de santé obligatoire rembourse depuis le 1^{er} janvier 2020 intégralement les équipements 100 % santé, pour les prothèses dentaires et l'optique.

En 2020, 315 000 personnes couvertes ont pu bénéficier des garanties collectives santé obligatoires, en tant que salariés, fonctionnaires, conjoints et enfants ayants droit.

Les personnels des filiales sont couverts par des régimes propres à chaque société.

Activités sociales

L'offre d'activités sociales, proposée à tous les personnels de La Poste SA ⁽¹⁾, représente un budget total de 196,4 millions d'euros en 2020 (vs 203,8 en 2019) et se répartit comme suit :

- l'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres-restaurants (moyenne de 93 353 bénéficiaires par jour et 46,9 % du budget total en 2020) ;
- l'aide aux parents (16,8 % du budget total en 2020). Elle se matérialise par des aides pour la garde d'enfants, pour les séjours en centres de vacances, pour le soutien scolaire et pour les études supérieures ;
- les activités culturelles, de loisirs, sportives et de vacances (19,7 % du budget total en 2020) ;

- l'entraide et la solidarité (6 % du budget total en 2020), constituées d'aides aux postiers aidants, aux postiers en situation de handicap, aux postiers ayant des difficultés financières, aux familles d'enfants en situation de handicap, aux grands malades, aux personnels victimes d'addiction, aux donneurs de sang, aux secouristes ;
- les activités économiques et les aides pour la vie quotidienne (4,5 % du budget total en 2020).

Par ailleurs, La Poste a développé des prestations individuelles d'action sociale relevant de sa politique d'entreprise, telles que des chèques vacances (33 030 demandes en 2020), 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 personnalisée.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales

(en millions d'euros)	2020	En %	2019
Restauration et secteur économique	92,1	46,9	94,3
Dont titre-restaurant	43,4	22,1	43,0
Activités économiques et vie quotidienne	8,7	4,4	7,5
Activités culturelles et de loisirs	38,7	16,8	35,3
Enfance	33,1	6,0	40,5
Prévoyance et solidarité	11,7	19,7	14,1
Gestion et frais de structure	12,1	6,2	12,1
TOTAL	196,4		203,8

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 membres), des syndicats (huit membres) et des associations nationales (huit membres 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 (DNAS), et qui est également présente dans neuf établissements sur le territoire.

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-PEEC (Action Logement Services). Elle mène une politique active, négociée 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 et un parc historique de plus 16 500 logements sociaux occupés à environ 40 % par des postiers, actifs ou retraités et dont la gestion est assurée par le groupe Poste Habitat. Au-delà du versement obligatoire de la PEEC, La Poste maintient un investissement financier volontaire issu des accords logement.

Les offres de logements (hébergement temporaire, locatif social, accès au parc intermédiaire, accession à la propriété) et les services associés (conseil, cautionnement, crédit immobilier, prêt travaux, aide financière) ainsi que de nouvelles offres d'accompagnement pour des travaux d'adaptation et de rénovation thermique 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 2020 d'accompagner 9 374 postiers dont 1 442 pour un accès à un logement locatif social. Ces résultats sont au global en baisse par rapport à ceux de 2019, plus particulièrement pour l'accès des postiers à un logement social. Cette baisse est due aux effets de la crise sanitaire sur le volume d'offres locatives des bailleurs sociaux et à des difficultés opérationnelles rencontrées par le collecteur ALS.

Par ailleurs, La Poste et la Caisse des Dépôts ont signé un partenariat permettant de proposer aux postiers une offre de logements intermédiaires. Ces logements proposés par CDC Habitat viennent compléter l'offre de logement des bailleurs sociaux à loyers modérés.

Un cinquième accord unanime sur la politique sociale du logement à La Poste a été signé pour la période 2020-2022. Il pérennise les aides déjà en place et met en avant de nouvelles offres pour accompagner les postiers en fonction de leur situation (travaux d'amélioration et de rénovation thermique, adaptation du logement aux normes PMR, modification de la structure familiale, etc.).

(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.

3.2.4 AMÉLIORER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DPEF

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. Ces dimensions du volet social du plan stratégique sont des garanties pour l'état de santé, la vie au travail des personnes et leur capacité à tenir un poste de travail et à évoluer. Elles déterminent aussi leur capacité à exercer leur activité dans un cadre de travail adapté et motivant.

La QVT constitue une exigence permanente dans les organisations de travail et dans la conduite des projets, 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, la santé et la sécurité au travail.

Actions en matière de qualité de vie au travail

Plusieurs mesures fortes ont été déployées depuis plusieurs années :

- la mise en place de plus de 750 responsables RH de proximité ;
- le renforcement des actions de prévention ;
- le développement du télétravail : fin 2020, 6 403 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail ; en période de confinement pendant la crise sanitaire, le télétravail a été organisé pour 40 000 postiers ;
- un dispositif de temps partiel aménagé pour les postiers seniors et une allocation spéciale de fin de carrière (ASFC) destinée en priorité aux fonctionnaires bénéficiaires du service actif ;
- l'octroi de jours de repos supplémentaires pour les postiers seniors occupant des fonctions exposées à des facteurs de pénibilité.

Par ailleurs, en 2020, le déploiement d'espaces de discussion sur le travail s'est poursuivi dans les entités opérationnelles et dans les fonctions supports, visant à permettre un échange entre l'équipe et son encadrant sur les difficultés rencontrées dans le travail au quotidien et les solutions à y apporter (2 000 managers formés).

La Poste a mis en œuvre le droit à la déconnexion. Tout en tenant compte de l'organisation de l'entreprise, qui fonctionne 24 heures sur 24, 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. Ce droit à la déconnexion a été rappelé aux postiers qui ont télétravaillé pendant la crise sanitaire afin de maintenir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Un accord a été signé en 2018 prévoyant la mise en place de mesures en faveur des postiers aidants avec notamment la possibilité de donner des jours sur un « fonds de solidarité aidants » alimenté par La Poste à hauteur de 1 000 jours. Les postiers aidants disposent également de trois jours d'autorisations spéciales d'absence pour accompagner la personne aidée dans ses démarches administratives et médicales ainsi que de facilités dans

l'organisation de leur travail et d'un accompagnement dans leur évolution professionnelle s'ils ont besoin d'effectuer une mobilité géographique.

Enfin, la Médiation de la vie au travail a enregistré des résultats encourageants : 88 % d'accords réglés à l'amiable grâce à la médiation au travail en 2020 (en hausse de 11 % par rapport à 2019). Au-delà des médiations individuelles, La Poste a développé les médiations collectives qui permettent aux parties prenantes de retrouver un environnement de travail serein et productif. En 2020, un processus de labellisation par un organisme externe reconnu de l'ensemble des médiateurs de La Poste a été initié.

Méthode de conduite du changement

La méthode de conduite du changement de La Poste accompagne les projets importants modifiant l'organisation du travail.

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, une étude d'impact intégrant l'écoute individuelle des collaborateurs sur les conditions de travail et leur équilibre vie professionnelle-vie privée.

Actions en matière de prévention des risques professionnels et des accidents de travail

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 d'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 ;
- équipements et mesures de prévention pour les postes de travail tertiaires (bons gestes à adopter pour limiter la fatigue liée au travail sur écran).

Prévention des risques psychosociaux et gestion des incivilités

La Poste a mis en place plusieurs dispositifs en matière de prévention des risques psychosociaux :

- une approche renforcée de la prévention des risques psychosociaux dans toutes les entités a été élaborée avec l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) en 2019 et s'est poursuivie en 2020 ;
- des formations sur les fondamentaux du management et sur l'évaluation et la prévention des situations à risque en établissement ;
- un accompagnement des personnes qui s'absentent de l'entreprise pour une durée longue qui vise aussi à faciliter leur retour au travail ;
- 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, accessible à tous collaborateurs 24 heures sur 24 et un numéro spécifique pour les managers et les acteurs RH ;

- un accompagnement spécifique et des conseils de prévention ont été mis en place pour les personnes en télétravail durant la crise sanitaire.

Par ailleurs, 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.

Suivi médical

La Poste dispose de ses propres services de santé pour assurer la surveillance de la santé au travail des postiers et un service social pour accompagner les postiers qui rencontrent des difficultés dans leur vie professionnelle et/ou personnelle. Fin 2020, elle comptait 111 médecins du travail, 137 infirmiers en santé au travail, 106 assistants en service santé au travail et un réseau de 245 assistants sociaux.

Résultats

	2020	2019
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ^(a)	796 413	800 632
Accidents de travail avec arrêt :		
Taux de fréquence ^(b)	19,91	24,93
Taux de gravité ^(c)	1,52	1,51

(a) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger. 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 et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger : 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 et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger : 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. »

3.2.5 ASSURER LE RESPECT DES DROITS HUMAINS ET DES LIBERTÉS FONDAMENTALES DPEF

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). 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.

En cohérence avec son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, Le Groupe La Poste dispose depuis plusieurs années de

politiques de prévention en faveur des droits humains et des libertés fondamentales de ses collaborateurs et s'attache à les renforcer. 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.

La Poste accorde une large place à la négociation avec ses partenaires sociaux sur la mise en œuvre de ces politiques. Ainsi elle a notamment signé de nouveaux accords en 2019 sur la prévoyance, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le handicap, proposant ainsi des garanties et des droits complémentaires à ses collaborateurs.

De plus, au titre du devoir de vigilance (cf. section 3.3.2 « Soutenir un numérique éthique et responsable »), des mesures sont en place afin de proscrire, au sein du Groupe et dans ses relations contractuelles avec les fournisseurs et sous-traitants de rang 1, tout risque d'atteinte grave aux droits humains et aux libertés fondamentales et de renforcer la prévention en matière de santé et sécurité au travail.

Enfin dans le cadre des activités du Groupe à l'international, 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.

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 déployée à travers un réseau de référents diversité déployé 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 les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre. En décembre 2019, l'Afnor a attribué à la branche Services-Courrier-Colis le label Diversité pour une durée de quatre ans, en reconnaissance de sa politique active en faveur de l'égalité des chances et en matière de lutte contre les discriminations.

Depuis 10 ans, La Poste s'est dotée d'une Charte de recrutement à travers laquelle elle s'engage en matière d'égalité des chances, de considération de toutes les candidatures, d'objectivité et de respect dans le cadre des recrutements. Elle 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).

Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap ou d'inaptitude

La Poste agit pour l'emploi et le développement professionnel des personnes en situation de handicap ou d'inaptitude, avec le soutien d'un réseau national de référents handicap. À travers le septième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap conclu pour la période 2019-2022, La Poste consacre 23 millions d'euros à la politique handicap et s'engage à recruter 650 personnes dont 260 en CDI en quatre ans. Cet accord prévoit en outre que :

- plus de 60 % du budget de l'accord seront consacrés aux mesures de maintien dans l'emploi de tous les postiers en situation de handicap, confirmant ainsi la priorité donnée par La Poste à cet objectif ;

- un plan d'accueil dédié à chaque prise de poste et la formation obligatoire des managers qui ont une personne handicapée dans leur équipe, afin de renforcer la qualité de l'intégration ;
- le renforcement du développement professionnel et la qualité des parcours professionnels des personnes handicapées.

La Poste est le premier employeur de personnes en situation de handicap en France. À fin 2020, elle compte 11 327 collaborateurs avec une reconnaissance du handicap.

La Poste organise divers événements autour du handicap et de la lutte contre les discriminations pour sensibiliser les collaborateurs. Ainsi, lors de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH) en 2020, une campagne de prévention des maladies chroniques et du cancer a été lancée et sera déployée jusqu'en mars 2021 dans tous les établissements.

Égalité femmes-hommes

La Poste a signé un quatrième accord sur l'égalité professionnelle le 25 juillet 2019 qui fixe de nouveaux engagements pour la période 2019-2022. Il vise notamment à donner les mêmes chances de déroulé de carrière entre les femmes et les hommes grâce à une part des femmes accrue parmi les cadres supérieurs, dirigeants et stratégiques, le renforcement de la mixité dans tous les métiers, la lutte contre le sexisme et les violences, l'égalité des droits quelles que soient l'orientation sexuelle et l'identité de genre.

Un réseau parité, le Réseau UN.E, a été créé pour faire progresser et promouvoir la parité à tous les niveaux de fonction dans l'entreprise.

La Poste s'est engagée dans l'initiative #StOpE.au sexisme ordinaire en entreprise. Cette initiative, lancée en décembre 2018, a pour vocation de combattre le sexisme dit ordinaire en entreprise. 115 entreprises ont rejoint ce mouvement.

La Poste a relayé auprès des postières et des postiers et dans ses bureaux de poste à destination de ses clients, la campagne de lutte contre les violences faites aux femmes du ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances. Cette campagne rappelle les numéros d'urgence à contacter lorsque l'on est victime ou témoin de violences.

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 2020 un taux de 52,5 % de femmes dans l'entreprise, de 51,5 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 39,1 % parmi les cadres stratégiques et dirigeants.

	2020	2019	2018
Part des femmes au sein du Comité du management ^(a)	32,5 %	31,4 %	30,4 %

(a) Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

	2020	2019	2018
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes ^(a)	- 4,2 %	- 4,3 %	- 5,2 %

(a) Sur le périmètre La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

La Poste vise à assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. En 2020, grâce aux mesures prises pour l'égalité salariale depuis plusieurs années, les écarts de rémunération demeurent résiduels, avec 0,2 % d'écart en défaveur des femmes salariées, et La Poste a atteint un résultat de 94/100 à l'index de l'égalité femmes-hommes.

Promotion des diversités

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 2020, dans le total des recrutements en CDI, la proportion des personnes âgées de 45 ans et plus est de 10,42 %, en ligne avec l'avenant à l'accord sur l'Insertion des jeunes et l'emploi des seniors signé fin 2019 qui reconduit les mesures du précédent accord pour l'année 2020. Il 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.

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'entreprise ;
- 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.

Représentation du personnel

Statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés, 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 diminue progressivement et s'établit fin 2020 à 24,3 % de l'effectif de l'ensemble du Groupe (vs 27,1 % en 2019).

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.

Dialogue social et représentation du personnel

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 Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (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 loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a confirmé le maintien du dispositif spécifique d'IRP de La Poste, jusqu'au prochain renouvellement des mandats en cours, en prévoyant jusqu'en janvier 2023 que :

- les dispositions sur le Comité social et économique (CSE) ne sont pas applicables à La Poste ;
- l'ensemble des IRP, dont les CHSCT, est maintenu.

Dans l'intervalle, La Poste va ouvrir un chantier en vue de définir ses nouvelles IRP à compter de 2023, en lien avec les organisations syndicales.

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), et 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 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 CTL qu'intervient la désignation des représentants du personnel aux CHSCT.

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), composés 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 sujets 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 dernières élections professionnelles se sont tenues en décembre 2018 afin d'élire les représentants aux Comités techniques (CT), Commissions administratives paritaires (CAP) ou Commissions consultatives paritaires (CCP), tant au niveau national que local. Les nouveaux mandats ont débuté le 1^{er} février 2019, pour une durée de quatre ans. Le taux de participation à ces élections s'est élevé à 73,04 % ; un taux remarquablement élevé qui place La Poste en tête de tous les organismes publics français et reflète l'attachement collectif des postiers au bon fonctionnement de la démocratie sociale.

Résultats des élections professionnelles

Organisation syndicale	Élections professionnelles de 2018	Sièges au Comité technique national 2019
CGT	24,80 %	4
CFDT	24,76 %	3
SUD	18,84 %	3
FO	18,48 %	3
CFTC		
CGC	6,68 %	1
UNSA	4,84 %	1
CNT	0,75 %	Non représentatif
SDP	0,85 %	Non représentatif

L'élection au Conseil d'administration

Plus de 220 000 postiers ont été appelés à élire les sept représentants du personnel par vote électronique au Conseil d'administration de La Poste du 7 au 10 décembre 2020.

Les sept administrateurs représentants du personnel, élus pour cinq ans, siègent au côté des 14 autres administrateurs : 13 nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de La Poste et un représentant de l'État nommé par arrêté. Par ailleurs, trois censeurs nommés par décret, deux représentants les communes et leurs groupements et un représentant les usagers, participeront aux réunions du Conseil d'administration.

Il définit la politique générale de La Poste ainsi que les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques du Groupe, et veille à leur mise en œuvre.

Le taux de participation à cette élection s'est élevé à 50,93 %.

La CFDT a obtenu 25,08 % des voix, la CGT 23,96 %, FO 19,29 %, SUD 18,25 % et la CFTC/CFE-CGC 13,42 %.

La répartition des sièges est la suivante :

- la CFDT obtient deux sièges dont le siège cadre ;
- la CGT obtient deux sièges ;
- FO obtient un siège ;
- SUD obtient un siège ;
- la CFTC/CFE-CGC obtient un siège.

L'exercice du droit de grève

Nombre de jours perdus pour fait de grève

	2020	2019	2018
Nombre de jours perdus pour fait de grève ^{(a), (b) et (c)}	81 406	149 880	132 090

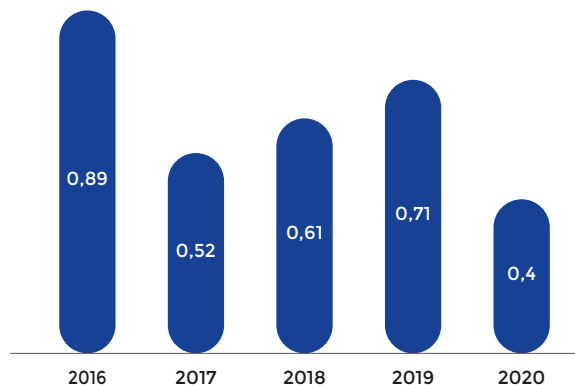
(a) Nombre de jours d'arrêt de travail du fait de grèves nationales ou locales issu du système de paie (indicateur restreint aux jours de grève non payés).

(b) La conflictualité est remontée en 2018 en raison des JNA et en 2019 en raison des JNA liées au projet de réforme des retraites.

(c) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

Nombre de jours de grève perdus par agent à La Poste

(grèves nationales et locales)



3.2.6 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES

Données au périmètre Groupe France

	2020	2019
Effectif		
Effectif total au 31/12 (personnes physiques)	226 264	234 554
Nombre de fonctionnaires et salariés en CDI	212 986	216 831
Nombre de fonctionnaires	64 285	71 380
Nombre de salariés en CDD	13 278	17 723
% d'hommes	49,1 %	49,0 %
% de femmes	50,9 %	51,0 %
Effectif moyen en équivalent agent année	202 485	210 598
% de cadres	29,1 %	26,6 %
% d'employés	70,9 %	73,4 %
Répartition de l'effectif par âge, hors contrats à durée déterminée		
Moins de 25 ans	2,4 %	2,6 %
25-29 ans	5,7 %	5,6 %
30-39 ans	18,8 %	19,0 %
40-49 ans	27,5 %	27,2 %
50-59 ans	36,4 %	36,8 %
60 ans et plus	9,2 %	8,8 %
Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent		
Nombre	24 079	25 169
% de l'effectif total permanent	11,3 %	11,6 %
Nombre d'heures supplémentaires	3 200 557	3 660 667
Recrutements		
Nombre d'embauches en CDI	11 167	15 073
% d'hommes	55,4 %	53,7 %
% de femmes	44,6 %	46,3 %
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	3 082	4 755
Sorties définitives		
Nombre de licenciements	2 168	2 594
Relations professionnelles		
Nombre d'accords nationaux signés, filiales incluses	126	159
Formation		
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	151 960	160 458
Nombre de journées stagiaires	523 519	697 347
Promotion		
Nombre de promotions	20 655	19 934
Alternance		
Nombre d'alternants en contrat d'apprentissage	4 221	3 145
Nombre d'alternants en contrat de professionnalisation	1 670	2 408
Absentéisme *		
Taux d'absentéisme maladie	7,76 %	6,76 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	19,91	24,93
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,52	1,51

* Effectif CDI et fonctionnaire.

3.3 La politique sociétale et environnementale

La politique sociale et environnementale du Groupe La Poste se décline en trois axes :

- maintenir la cohésion sociale et territoriale,
- soutenir un numérique éthique et responsable, et
- accélérer les transitions écologiques.

3.3.1 MAINTENIR LA COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE DPEF

Opérateur de premier plan dans le paysage économique local, La Poste agit pour maintenir la cohésion sociale et territoriale, et s'engage ainsi à contribuer à l'attractivité des territoires, à promouvoir une démarche d'entreprise inclusive au service du plus grand nombre et à innover au service des écosystèmes territoriaux.

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.

Le Groupe La Poste a développé un modèle unique de concertation territoriale avec les élus, s'appuyant sur un double dispositif de gouvernance locale et nationale, matérialisé par les Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) et de l'observatoire national de la présence postale. Ce dispositif permet de décider et de conduire les évolutions nécessaires du réseau des points de contact du Groupe en fonction des besoins spécifiques de chaque territoire.

La Poste a pour ambition de créer un impact positif sur la société et d'entraîner l'écosystème en se positionnant comme un contributeur majeur de l'attractivité des territoires.

3.3.1.1 Adapter les formats de présence postale aux besoins des territoires

Ambitions

La Poste, entreprise leader de proximité humaine en France renforce l'accessibilité des services proposés à la population en adaptant ses formats de présence aux besoins spécifiques des territoires.

Politiques et actions

La Poste, par son maillage territorial et par la combinaison de ses canaux physiques et numériques contribue à lutter contre les inégalités territoriales :

- grâce à ses différentes formes de présence postale en milieu urbain et rural, La Poste s'appuie, conformément à sa mission d'aménagement du territoire, sur un réseau de proximité de près de 17 000 points de contact contribuant à la vitalité du lien social et au dynamisme de la vie locale ;
- son réseau de 64 029 facteurs, présents six jours sur sept au domicile de tous les habitants et auprès des entreprises propose des services de proximité grâce à leur outil numérique mobile Facteo ;

- La Poste est ainsi au contact physique de plus de 3 millions de clients chaque jour ;
- le site internet www.laposte.fr (29 millions de visiteurs uniques/mois) permet d'accéder en permanence et en tout point du territoire à la plupart des offres du Groupe.

En combinant proximité humaine et maturité technologique, La Poste contribue ainsi à lutter contre les inégalités territoriales. Elle donne aux collectivités les moyens d'agir, permet aux commerçants et aux entreprises de se développer et aux citoyens de s'émanciper.

En milieu rural comme en ville, elle adapte ses formes de présence à la typologie des besoins. Si les modalités de sa présence sont appelées à évoluer, le principe même de cette présence demeure, lui, intangible. Ancrée au cœur des territoires, La Poste accompagne au quotidien l'évolution des façons de travailler de consommer et d'habiter :

- dans les territoires fragiles notamment les zones rurales et les quartiers prioritaires de la ville où émerge la nécessité de renforcer le lien social, La Poste développe des formats de présence adaptés aux besoins de ces territoires en enrichissant le contenu des services proposés aux habitants ;
- ainsi, dans 1 297 bureaux à priorité sociétale situés dans les quartiers prioritaires de la ville, l'accueil des clients et les conditions de travail des collaborateurs sont améliorés pour s'adapter aux besoins des clients ;
- dans les zones rurales, 6 500 agences communales La Poste permettent de maintenir une présence postale dans une structure de service public (mairies, médiathèques, etc.) ;
- dans 500 maisons de services au public, les chargés de clientèles accompagnent plus 80 000 clients/an dans leurs démarches administratives en ligne. La Poste est engagée dans le programme Espace France Services porté par l'État visant à transformer les maisons de services au public (MSAP) en améliorant le service proposé aux clients selon un cahier des charges permettant leur labélisation ;
- 35 relais poste ESS développés en partenariats avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire permettent d'enrichir les services proposés aux habitants, ce sont des commerces multiservices en zones rurales, des conciergeries solidaires ou des tiers lieux numériques en QPV ;
- 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 650 centres d'examen dans les bureaux de poste. Le fait de conduire est un facteur clé de succès pour l'accès à l'emploi pour une partie importante de la population, notamment hors des villes.

Résultats

Aménager le territoire *	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	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 %	95,6 %	95,7 %

* Conformément au contrat de présence postale, l'objectif du Groupe est d'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.

Adaptation des formats de présence territoriale	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Nombre de points de contacts en partenariats	9 377	9 266	9 093
Nombre de relais poste ESS *	35	20	ND
Nombre d'épreuves théoriques du permis de conduire passées à La Poste	935 170	968 101	835 324

* Relais développés en partenariat avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

3.3.1.2 Contribuer au développement économique et à l'attractivité des territoires

Ambitions

La Poste agit en partenaire économique utile et responsable au sein de chaque territoire :

- La Poste contribue au développement économique des territoires par son statut d'employeur, d'acheteur et d'investisseur local ;
- La Poste développe des services pour soutenir l'économie locale et les politiques publiques des collectivités territoriales.

Politique et action

- La Poste en tant qu'employeur et acheteur contribue ainsi à maintenir plus de 493 000 emplois en France ;

- La Poste soutient l'activité des PME dans les territoires : 84 % des fournisseurs du Groupe sont des PME/TPE/ETI, allotissement des marchés et simplification des modalités de réponses aux appels d'offres, facilitation du financement des PME via la participation au fonds professionnel spécialisé (FPS) de crédit aux PME ;

- La Poste à travers sa filiale, La Banque Postale, est le premier financeur des collectivités territoriales. En 2020, elle a octroyé 15 milliards d'euros de financement à plus de 2 500 organismes territoriaux - collectivités, bailleurs sociaux, entreprises publiques locales et établissements de santé.

La Poste développe une offre de services pour répondre aux besoins des territoires (collectivités, commerçants, TPE et PME) :

- Le Groupe La Poste développe les services de proximité pour soutenir le commerce local : pour exemple la plate-forme ma ville shopping permet à 8 000 commerçants de développer une activité en ligne ;
- les services de proximité proxicontact, proxiéquip, proxi data, proxi vigie permettent d'accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre de leur politique publique au service des citoyens.

Résultats

Contribuer à l'économie des territoires	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Nombre d'emplois soutenus ^(a)	493 000	460 000	103 870 ^(b)
Part des PME/TPE/ETI fournisseurs	84 %	81 %	80 %
Financer les collectivités territoriales			
	2020	2019	2018
Financement du secteur public local (en milliards d'euros) ^(c)	15,0	14,6	13,0
Montants des prêts verts aux collectivités (en millions d'euros)	400	300	-

(a) Étude réalisée en 2020 sur les données 2019, avec un périmètre d'entités élargi année après année pour quantifier les emplois soutenus au travers de ses dépenses d'achat et des salaires versés, grâce à l'outil Local Footprint®.

(b) Impact calculé sur les dépenses d'achats uniquement en 2018.

(c) Données relatives à La Banque Postale.

3.3.1.3 Innover au service des écosystèmes territoriaux

Ambitions

Le Groupe La Poste souhaite renforcer son ancrage territorial en s'appuyant sur l'ensemble des écosystèmes territoriaux incluant les collectivités territoriales, le monde économique et ses réseaux, la nouvelle économie et l'économie sociale et solidaire.

Le Groupe a pour ambition de poursuivre le développement d'alliances avec les acteurs de l'ESS pour réduire les fragilités dans les territoires et construire de nouveaux moteurs de développement économique durable. L'objectif porte sur 100 nouveaux partenariats locaux chaque année à compter de 2021.

Politique et actions

Afin d'être en capacité de proposer des offres assemblées et intégrées, La Poste souhaite s'appuyer sur l'ensemble des écosystèmes, incluant les acteurs publics, économiques et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Pour La Poste cette collaboration constitue un facteur clé de réussite, dans une logique de complémentarité plutôt que de concurrence.

Une volonté partagée d'un rapprochement entre les principaux d'acteurs de l'ESS et Le Groupe La Poste est née en 2014 afin d'identifier tous les terrains de partenariats et de collaborations susceptibles de fonder une alliance au profit du développement des territoires et des services à la population : les partenaires de l'Alliance Dynamique ont pour objectif de développer des partenariats d'innovation sociétale et/ou de coopération économique, générateurs de valeur pour l'ensemble des parties

prenantes, visant à renforcer l'attractivité des territoires et le bien-être des citoyens qui y vivent.

Le Groupe La Poste rend accessibles ses produits et services bancaires à l'ensemble de la population et agit pour réduire les fragilités financières des clients les plus vulnérables :

- La Banque Postale est la seule banque à laquelle a été confiée la mission de service public d'accessibilité bancaire. Cette mission d'accessibilité bancaire est assurée au travers du livret A. Cette mission permet à plus de 1,5 million de clients précarisés ou exclus de domicilier leurs prestations sociales sur le livret A et d'accéder ainsi au seul dispositif de prébancairisation disponible en France ;
- outre cette mission d'accessibilité bancaire, La Banque Postale accueille également environ 1,6 million de clients reconnus comme financièrement fragiles en 2020, soit près de la moitié des personnes en fragilité financière identifiées par l'Observatoire de l'inclusion bancaire (OIB) de la Banque de France en 2019.

Particulièrement engagée en faveur d'une meilleure inclusion bancaire, La Banque Postale développe et met en œuvre des actions spécifiques, notamment :

- l'accueil au quotidien de cette clientèle dans les bureaux de poste ;
- l'accompagnement bancaire et budgétaire à distance et l'orientation de ces clients vers les acteurs sociaux et associatifs via la plate-forme téléphonique dédiée, l'Appui ;
- un engagement avec ses partenaires de l'ESS dans le cadre du club de réflexion et d'actions baptisé « l'initiative contre l'exclusion bancaire » qu'elle anime depuis 2012 afin de développer des solutions pour répondre aux besoins des clientèles fragiles (accompagnement des personnes en situation de surendettement, offres de microcrédits, de microépargne, de microassurance, etc.).

3

Résultats

Développer le chiffre d'affaires lié à la Silver Économie et la Santé	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	185	170	137
Développer des solutions adaptées aux clientèles financièrement fragiles *			
Nombre de Livrets A avec encours inférieur à 150 € (en %)	50 %	51 %	51 %
Nombre de clients accompagnés par L'Appui	29 974	9 329	12 321

* Indicateurs concernant les activités de La Banque Postale.

3.3.1.4 Promouvoir l'ascenseur social

Ambitions

La Poste s'engage à promouvoir l'ascenseur social :

- en menant une politique sociale inclusive volontariste favorisant l'égalité des chances et facilitant l'intégration professionnelle des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi quelle que soit leur origine ;
- en engageant une politique d'achat inclusif volontariste visant à soutenir les filières du secteur adapté et protégé et le secteur de l'insertion par l'activité économique.

Politiques et action

La Poste conduit une politique sociale favorisant l'égalité des chances :

- La Poste agit pour repérer, accompagner et aider l'accomplissement de l'ensemble des talents, dans toute leur diversité et lutter contre les discriminations facteurs d'inégalités. Au titre de l'égalité des chances, La Poste a accueilli en 2020 près de 2 800 stagiaires avec une attention particulière portée aux jeunes issus des Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville ainsi qu'aux jeunes en situation de handicap ;

- premier acteur de l'alternance, La Poste a formé en 2020 également plus de 4 480 jeunes, soit en contrat d'apprentissage soit en contrat de professionnalisation, sur tous les niveaux de certification (du CAP au Master) en ayant à cœur d'offrir une opportunité de formation de qualité à tous les jeunes, notamment ceux issus des QPV qui constituent 11 % des alternants ;
- La Poste s'engage ainsi avec les associations mobilisées sur le soutien scolaire (Écoles de la 2^e chance, Foyers de Cachan, Énergies jeunes, Télémaque, Article 1.) et sur l'aide à l'employabilité (Nos Quartiers ont des Talents, Missions locales, Face.). Dans ce cadre, elle accompagne les jeunes quelles que soient leurs origines pour les sensibiliser, les former et ainsi les préparer à s'intégrer dans la vie active ;
- La Poste agit pour l'emploi et le développement professionnel des personnes en situation de handicap et s'engage à recruter 650 personnes en situation de handicap sur la période 2019-2022. Elle est ainsi le 1^{er} employeur en France de personnes en situation de handicap avec 11 521 postiers en situation de handicap, soit un taux de 7 % en 2019, supérieur à l'obligation légale de 6 %.

La Poste conduit une politique d'achats inclusifs visant à faciliter l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi :

- Le Groupe La Poste mène une politique volontariste en soutien des filières du secteur adapté et protégé et du secteur de l'insertion par l'activité économique ;
- le montant des achats responsables et solidaires s'élève à près de 25,6 millions d'euros d'achats en 2020 (cf. section 3.3.4 « Les achats responsables comme levier de la performance globale »).

Résultats

Promouvoir l'ascenseur social et l'égalité des chances	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Part des alternants issus des quartiers prioritaires de la politique de ville	11 %	13 %	ND
Part des salariés en situation de handicap (taux de BOE)	ND	7,0 %	6,75 %

3.3.2 SOUTENIR UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE DPEF

Le numérique est aujourd'hui porteur d'enjeux forts en matière de traitement et de 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 La Poste revendique un positionnement d'opérateur de services numériques et de tiers de confiance (signature électronique, identité numérique, coffre-fort électronique, gestion de la Relation Citoyen, etc.).

Trois grandes politiques servent l'engagement du Groupe en soutien d'un numérique éthique et responsable :

- agir pour un numérique éthique ;
- agir pour un numérique inclusif ;
- réduire l'empreinte environnementale du numérique.

3.3.2.1 Agir pour un numérique éthique

Politiques et actions

Au-delà de la conformité aux lois et règlements, Le Groupe La Poste s'est engagé dans diverses actions pour contribuer avec un ensemble d'acteurs au développement d'un numérique éthique.

En 2019, Le Groupe La Poste a été l'un des premiers signataires de la Charte du numérique responsable de l'Institut du Numérique Responsable, structure au sein de laquelle il est membre du collège des grandes entreprises. Cette Charte comprend plusieurs volets liés à l'impact sur l'environnement du numérique, à l'éco-socio-conception des applications, à la création de valeur et d'innovation par le numérique, à l'auditabilité du numérique et enfin à l'éthique proprement dite du numérique. Sur ce dernier point, les engagements de la Charte portent sur un usage du numérique transparent et rassurant pour tous, de la collecte et de l'exploitation des données

à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle et aux conditions de recrutement et de travail des collaborateurs du numérique.

Au cours de l'année 2020, le Groupe a contribué à différents travaux menés sur le thème d'un numérique éthique :

- participation aux travaux du CIGREF⁽¹⁾ sur le numérique éthique ;
- participation de La Banque Postale, de la branche Numérique et de la direction de l'engagement sociétal au groupe de travail « Éthique » du HUB France IA, en vue de l'élaboration d'outils d'évaluation d'une « intelligence artificielle digne de confiance » ;
- participation aux travaux du programme Reset de l'association pour la Fondation d'un internet nouvelle génération (Fing), un *think & do tank* de référence sur les transformations numériques. Ce programme vise la définition d'une nouvelle vision du numérique et de son apport sociétal.

Enfin, dans le cadre du Comité du numérique responsable du Groupe La Poste, un groupe de travail réunissant l'ensemble des branches a défini les principes éthiques en matière d'IA pour Le Groupe La Poste.

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, soit la protection des données à caractère personnel (RGPD). Des mesures concrètes sont déployées par Le Groupe La Poste, pour faire face à ce risque :

- la Charte data du Groupe est déployée pour assurer l'utilisation responsable des données des clients. Le dispositif est renforcé par la définition en cours des indicateurs liés aux engagements de la Charte, mais aussi par le développement des offres de simplification des activités administratives personnelles (Digiposte+). La Charte data a été déployée auprès de tous les postiers au cours du dernier trimestre 2019 ;
- la prestation de serment, engagement de tous les postiers sur le respect de l'intégrité des données numériques qui leur sont confiées. Cet engagement vient renforcer considérablement l'engagement que prend l'entreprise dans le cadre de sa Charte data ;
- le règlement général sur la protection des données (RGPD) sur la gestion des données est mis en œuvre en suivant une approche par les risques.

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.

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.

Les travaux relatifs au règlement général pour la protection des données⁽²⁾ (RGPD) se sont poursuivis en 2020. Le Groupe a continué la mise en conformité des traitements de données personnelles qu'il pratique.

La gouvernance RGPD du Groupe est assurée par un Comité de pilotage RGPD qui se réunit tous les deux mois. La *Data Protection Officer* (DPO) présente également au Comité d'audit du Conseil d'administration un rapport sur l'avancement du déploiement du RGPD dans le Groupe.

Le programme de mise en conformité comprend :

- un volet informatique, avec la mise en place de la 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, des DPO délégués et des référents informatique et libertés ;
- un volet juridique, comprenant la mise à jour des mentions d'informations et des contrats des sous-traitants pour assurer leur conformité au RGPD. En 2020, un programme de réalisation d'analyses d'impact sur la protection des données a été lancé pour assurer la mise en conformité des traitements nécessitant ce type d'analyse ;
- un volet de sensibilisation et de formation des employés à la protection des données personnelles. En 2020, ces actions ont été renforcées par l'ouverture de l'intranet de la protection des données du Groupe, accessible à tous les postiers du Groupe et par le lancement de modules de formation aux outils du *privacy by design* réalisés par l'équipe DPO ;
- un volet d'animation de la communauté de la protection des données du Groupe La Poste, concrétisé par un cycle de réunions d'information et d'échanges : les « Rendez-vous de la protection des données ».

En 2020, la direction de la cybersécurité a poursuivi le développement des instances de coordination et de gouvernance de cybersécurité entamé en 2019. Ainsi le Groupe dispose de différents Comités qui s'assurent du déploiement de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe La Poste (Comité de gouvernance du Groupe, Comité de veille réglementaire Cyber, Comité de coordination opérationnelle Cyber, Comité scientifique et technique cyber, Comité de pilotage stratégique), complétés de Comités opérationnels et techniques.

La Politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe La Poste (PSSIG⁽³⁾), approuvée en décembre 2019, est en cours de déploiement. Ce déploiement et le contrôle de l'application de la PSSIG est assuré par un système d'information spécifique qui permet aux branches et aux filiales de se mettre progressivement en conformité entre 2020 et 2022.

Au sein du Groupe La Poste, 140 personnes sont employées dans les trois *Security Operation Centers* (SOC) mis en place au niveau du Groupe, de sa filiale Docaposte et de La Banque Postale. Ces structures qui fonctionnent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, assurent la sécurité de l'information pour les trois entités.

Chaque année, deux plans annuels d'audit interne des SOC et SIEM sont déployés sur le périmètre du Groupe et de La Banque Postale. Ces plans sont validés par le Président-Directeur Général du Groupe et le par le Président du Directoire de La Banque Postale. Les tests de pénétrations sont réalisés en interne par le SOC du Groupe ou par la direction de l'audit informatique du Groupe. En complément de ces tests, l'Inspection générale de La Banque Postale commande des tests de pénétration interne. En moyenne 91 % des sites et applications font l'objet de tests tous les ans.

Enfin, Le Groupe La Poste mène plusieurs campagnes par an à la lutte antiphishing et des campagnes d'information en cas d'alertes de sécurité, y compris lorsque ses prestataires/fournisseurs sont impactés.

(1) Association des directeurs de systèmes d'information de grandes entreprises françaises.

(2) 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.

(3) Construit sur la norme ISO/IEC 270021 et complété de 15 directives stratégiques.

Résultats

	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Nombre de personnes formées à la protection des données personnelles	5 800	13 600	4 900
Nombre de personnes ayant suivi la formation <i>privacy by design</i>	100	-	-
Nombre de réclamations adressées par la Cnil au Groupe La Poste	44	64	32

	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires branche Numérique (en millions d'euros)	799	697	656
Utilisateurs du coffre-fort électronique Digiposte+ (en millions)	5,5	4,0	3,0
Nombre d'identités numériques	300 000	255 000	210 000
Nombre de visiteurs uniques La Poste en ligne (en millions/mois)	29	20,6	14,0
Nombre de clients « Mon compte » (en millions)	21	16,8	13
Tablettes numériques Smartéo installées en bureau de poste	15 100	10 000	7 800
Nombre de bureaux de poste engagés dans le programme d'inclusion numérique	524	350	250
Nombre de personnes détectées et accompagnées dans l'usage du numérique	49 000	36 000	ND

3.3.2.2 Agir pour un numérique inclusif

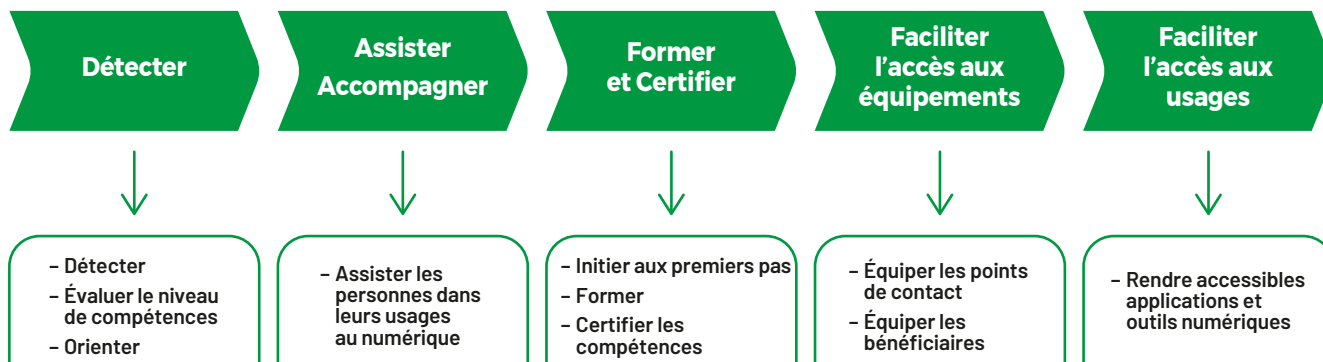
Ambitions

Le Groupe La Poste se fixe pour ambition de devenir un partenaire privilégié de l'État et des collectivités pour accélérer la mise en œuvre d'actions d'inclusion numérique permettant de réduire la fracture numérique.

L'ambition à l'horizon 2025 est de détecter et former jusqu'à 1 million de personnes exclues du numérique par an.

Politique et Actions

Le Groupe La Poste agit et déploie des plans d'action sur chaque étape de la chaîne de valeur de l'inclusion numérique :



La mobilisation des réseaux de La Poste au service de la détection, de l'évaluation des compétences et de l'orientation des personnes exclues du numérique constitue un enjeu important. En effet, 13 millions de Français sont aujourd'hui en difficulté avec le numérique dont la moitié sont des « exclus du numérique » et n'ont pas internet, les autres ne l'utilisent que rarement.

De par la capillarité de ses réseaux, sa proximité avec les populations plus particulièrement touchées par l'illectronisme et ses savoir-faire en matière d'inclusion, Le Groupe La Poste dispose de nombreux atouts et se positionne comme un partenaire privilégié de l'État et des collectivités pour accélérer la mise en œuvre d'actions permettant de réduire la fracture numérique. Celle-ci suppose de relever deux défis :

- identifier massivement les millions de Français exclus du numérique ;
- professionnaliser et l'homogénéiser l'offre pour la rendre accessible et impactante sur l'ensemble des territoires.

Un plan d'inclusion sociale et numérique a été déployé depuis le deuxième trimestre 2019 par La Banque Postale et le Réseau La Poste afin de permettre aux clients d'être plus autonomes pour accéder aux services bancaires essentiels, accessibles en ligne. Ce plan s'appuie sur un dispositif complet :

- information du client des opérations réalisables sur automate et sur les applications en ligne ;
- accompagnement du client et démonstrations sur tablette ;
- formation aux usages du numérique dans des réseaux associatifs (la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE)) et l'Union nationale des PIMMS (Points Information Médiation Multiservices).

Ce plan d'inclusion social et numérique se distingue sur plusieurs points :

- il a permis d'évaluer le niveau de compétences numériques de 50 000 clients au sein de plus de 500 bureaux de poste situés principalement en QPV, d'orienter et de former près de 3 300 personnes en situation d'illectronisme ;
- ce programme a été primé le 18 octobre 2020 par PostEurop dans le cadre des initiatives innovantes en matière de RSE ;
- à la demande d'opérateurs publics les facteurs se rendent à domicile et diagnostiquent, sur la base d'un questionnaire, le niveau d'autonomie numérique. Un premier accompagnement numérique peut également être engagé directement, par module vidéo grâce à l'équipement Smartphone ou tablette du facteur.

La mobilisation des Maisons de Services au public et Espaces France Services compte également dans le dispositif pour assister et accompagner les personnes exclues du numérique :

- 80 000 personnes sont assistées chaque année dans leurs démarches administratives en ligne par les chargés de clientèle des 500 MSAP situées dans les petites villes et quartiers prioritaires de la ville ;
- la transformation progressive des MSAP en Espaces France Services a pour objectif notamment d'enrichir l'offre avec un bouquet de services proposé permettant l'accès et l'accompagnement aux services en ligne des sites des neuf opérateurs publics partenaires⁽¹⁾ ;
- en fonction du niveau d'autonomie numérique de chaque client, l'agent France Services l'accompagne pour naviguer sur les sites institutionnels, trouver les informations relatives à son dossier, réaliser des procédures en ligne, utiliser le service de visioconférences, etc.

L'accompagnement des citoyens s'effectue en complément vers des parcours de formation numérique certifiant tels que CléA numérique, une certification interprofessionnelle qui sanctionne la maîtrise des usages fondamentaux du numérique au sein d'un environnement de travail. En lien avec la branche Services-Courrier-Colis, l'objectif est de déployer un site par département proposant cette certification d'ici la fin de l'année 2021.

La Poste agit pour renforcer l'équipement :

- via l'équipement numérique accessible pour ses clients au sein des bureaux de poste. La Poste met à disposition des clients des tablettes numériques dans plus de 4 100 agences postales communales, des équipements numériques dans les 500 MSAP, ou encore des îlots numériques dans certains bureaux de poste. Ces équipements permettent un accès libre et sécurisé aux démarches administratives les plus utiles. Par ailleurs, La Poste dote d'une tablette les médiateurs de 500 bureaux de poste ;
- via l'équipement numérique des seniors. La Poste propose aux seniors la tablette numérique « Ardoiz », adaptée à leurs usages. Pour faciliter sa prise en main, des ateliers collectifs sont proposés, animés par des postiers ou des partenaires. Plus de 70 000 seniors utilisent cette tablette en 2020.

La Poste facilite l'accès aux usages numériques :

- l'inclusion numérique, c'est aussi accéder à ses documents, partout, tous les jours, et de façon sécurisée. Le coffre-fort numérique Digiposte+ simplifie la conservation et l'accès aux documents administratifs de 5 millions d'utilisateurs. Pour que l'accès à ces outils soit possible à tous, au-delà de leur gratuité, La Poste travaille avec les acteurs de l'action sociale et lutte contre l'exclusion en mettant son coffre-fort numérique à disposition des publics fragiles. Des partenariats avec l'AP-HP et la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) permettent également au public en situation précaire de conserver leurs attestations, documents et informations dans Digiposte+ ;
- disposer d'une identité numérique est devenu un élément indispensable de la vie sociale. La Poste rend possible pour tous les citoyens et d'une manière simple, une identité numérique, vérifiée en face-à-face par un facteur ou un guichetier en bureau de poste, qui est un véritable levier de simplification des démarches administratives pour 250 000 personnes ;
- 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.

3.3.2.3 Réduire l'empreinte environnementale du numérique

Ambitions

Le Groupe a pour objectif de faire émerger un usage éthique et responsable des techniques numériques tout en réduisant les impacts environnementaux. En matière de réduction de l'empreinte écologique du numérique, il s'emploie à :

- évaluer les émissions de GES du parc informatique ;
- réduire l'empreinte carbone liée aux équipements informatiques et numériques ;
- développer une démarche d'éco-conception logicielle.

(1) Ministère de la Justice, ministère de l'Action et de Comptes publics, ministère de l'Intérieur, l'Assurance maladie, l'Assurance retraite, Pôle Emploi, MSA, La Poste, les Allocations familiales.

Politiques et actions

En 2020, Le Groupe La Poste a pris acte de la prise de conscience au sein de la société civile de l'impact environnemental du numérique dans le contexte d'urgence climatique croisé avec les besoins croissants de connectivité, rendus encore plus prégnants par la crise sanitaire. Pour la branche Numérique du Groupe, cette prise de conscience s'est traduite par :

- le lancement de travaux de définition d'une démarche et d'objectifs pour la réduction de l'impact environnemental des offres de la branche Numérique d'ici à 2025. Cette feuille de route stratégique sera préparée en 2021 et assortie d'un dispositif d'acculturation de tous les collaborateurs de la branche et de formation des équipes de développement et de marketing des offres ;

- la réalisation d'une analyse de cycle de vie de la solution Digiposte+, afin d'établir un plan d'action pour en réduire l'empreinte environnementale ;
- l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques pour diminuer l'empreinte environnementale des solutions numériques ;
- la mise en place d'un groupe de travail sur l'éco-socio-conception numérique.

La branche Services-Courrier-Colis a, quant à elle, développé des analyses de cycle de vie (ACV) afin d'évaluer le niveau de performance RSE des services numériques Colis et Courrier. L'analyse du niveau de performance atteint a ouvert à la fois l'opportunité d'apporter de nouvelles améliorations dans ce service mais aussi de déployer cette démarche à d'autres unités.

3.3.3 ACCÉLÉRER LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES DPEF

Engagé de longue date dans les transitions écologiques, Le Groupe La Poste est :

- le premier opérateur postal 100 % neutre en carbone au monde ;
- investi depuis plusieurs années en faveur de l'économie circulaire.

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

Le Groupe La Poste appuie la définition de ses ambitions et feuille de route sur les recommandations de la TCFD.

En termes de gouvernance, un Comité « Risque Climat/TCFD » a été mis en place, sous le pilotage de la direction de l'engagement sociétal du Groupe, afin de lancer et approfondir les travaux visant à prioriser et valoriser les risques climat et bâtir les scénarios climatiques. Ce Comité regroupe la direction de la stratégie, la direction financière, la direction des risques et assurance, les directions RSE des branches ainsi que des bureaux d'études spécialisés (EcoAct et I4C).

En termes de Gestion des risques et opportunités, le Groupe a établi sa cartographie des risques et opportunités climat qui comporte dix risques de transition (phase d'atténuation), quatre risques physiques (phase d'adaptation) et sept opportunités.

À partir d'une analyse d'impact et de probabilité, le Comité Climat/TCFD a priorisé cinq risques et une opportunité afin d'alimenter les scénarios stratégiques climat.

3.3.3.1 Faire face au risque climatique

Ambitions

Dans le cadre de son plan stratégique 2030, Le Groupe La Poste a défini les objectifs suivants pour rester un leader du climat :

- apporter son soutien actif à l'objectif de neutralité pour le Climat de la Commission européenne à 2050 par la réduction de l'intensité émissive de ses activités et de ses portefeuilles (crédits et investissements) et maintenir son programme de neutralité sur 100 % de ses émissions résiduelles ;
- déployer sa stratégie de livraison décarbonée aux centres urbains.

Risques de transition

Nature des impacts	Description du risque
Prix du carbone : taxation des émissions du secteur transport/logistique	Le renforcement du contrôle des émissions de GES par le biais de taxes carbone et d'Emission Trading Scheme (ETS) pourrait avoir un impact sur la compétitivité du secteur logistique. Il est très probable qu'avant 2030 le secteur des transports intègre l'EU-ETS obligeant les entreprises à investir dans la décarbonation de leur activité logistique ou à acquérir des certificats pour un montant équivalent. De même, le prix des services sous-traités pourrait augmenter sans que La Poste puisse répercuter ces augmentations de prix sur ses clients finaux.
Risque technologique : technologies poids lourds propres non-compétitives	Le Groupe prévoit que de nouvelles générations de technologies de poids lourds seront nécessaires pour atteindre ses objectifs de réduction des GES et que des partenaires stratégiques contribueront à l'effort d'atténuation. L'absence de technologies poids lourds propres compétitives, telles que les carburants ou les groupes moteurs alternatifs, pourrait avoir un impact important sur la compétitivité des activités logistiques.

Risques physiques

Nature des impacts	Description du risque
Impacts des événements climatiques extrêmes sur les actifs immobiliers et productifs du Groupe	La fréquence et la gravité des événements climatiques extrêmes (inondations fluviales et côtières, retrait ou gonflement des argiles, tempêtes, etc.) augmenteront avec le changement climatique, ce qui pourrait affecter les actifs du Groupe notamment les biens immobiliers, entraîner des pertes d'actifs et une hausse des primes d'assurance.
Impacts des conditions climatiques sur la santé, la sécurité et les conditions de travail	L'augmentation chronique des températures pourrait entraîner une dégradation des conditions de travail et une augmentation des dépenses énergétiques et investissements nécessaires pour assurer le confort des employés et maintenir l'intégrité des produits. Les facteurs de La Poste travaillant en extérieur et réalisant une activité physique sont particulièrement exposés à ce risque. Le risque couvre également la hausse de l'accidentologie en hiver.
Impacts de la hausse de sinistralité Catastrophes Naturelles sur les défauts de crédits et primes d'assurance versées	L'augmentation de la sinistralité pourrait conduire à une hausse du taux de défaut de crédit. L'exposition croissante des assureurs aux catastrophes naturelles est à l'origine de tensions sur les marchés de l'assurance/réassurance. En effet, les pertes annuelles cumulées associées aux sécheresses et inondations pourraient augmenter de 35 % contre 20 % ^(a) dans un scénario de réchauffement intermédiaire.

(a) Source : Étude réalisée par le Groupe CCR en partenariat avec météo France Predict.
<https://www.ccr.fr/-/etudeclimatique2018versionlongue>.

Opportunités

Nature des impacts	Description de l'opportunité
Développement de la logistique bas-carbone : renforcement du positionnement sur le marché colis	L'essor du e-commerce crée de nouvelles responsabilités et difficultés pour les centres urbains, menacés de congestion et de pollution. Partenaire de confiance des acteurs des territoires, Le Groupe La Poste voit s'ouvrir des opportunités de développement ancrées dans son expertise en matière de logistique urbaine au service de la ville durable. En promouvant des démarches de logistique urbaine, Le Groupe La Poste pourra : conforter son leadership sur le colis sur les marchés français et européens, entrer sur de nouveaux services (marché du frais, messagerie/palettes du dernier km, livraison « instantanée » avec Stuart) ou encore, développer la commercialisation directe auprès des particuliers.

En termes d'objectifs, les différentes entités du Groupe travaillent sur la fixation d'objectifs carbone conformes aux engagements de l'Accord de Paris :

- La Poste a pour objectif de réduire ses émissions de 30 % à l'horizon 2025 (par rapport à 2013). Cet objectif est assorti d'une feuille de route conforme aux objectifs fixés par l'Accord de Paris et validé scientifiquement par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi). Il inclut les entités de La Poste Maison mère dont notamment la BSCC, le Réseau La Poste, la branche Numérique et le corporate ;
- la branche GeoPost (groupe DPD) a défini un objectif de réduction de ses émissions par colis de 30 % d'ici à 2025, assorti d'un objectif de réduction de 89 % des émissions de CO₂ dues aux livraisons dans 225 grandes villes européennes ;
- La Banque Postale a participé activement aux travaux de la place financière pour définir une méthodologie SBTi afin de faire certifier sa nouvelle trajectoire 2025 conformément aux objectifs de l'Accord de Paris par la SBTi. Cette méthodologie a

pu être publiée dès octobre 2020 et la Banque s'est engagée à sa mise en œuvre dès la fin de l'année 2021.

Depuis 2012, les offres courrier, colis, express, numérique sont neutres en carbone. Le Groupe La Poste est depuis 2019 le premier opérateur postal 100 % neutre en carbone. Son ambition est de maintenir cette neutralité carbone, qu'il a érigée comme l'une de ses priorités.

Ces objectifs s'appuient sur une politique carbone en quatre volets :

- la conception d'offres à empreinte carbone réduite, afin d'éviter les émissions de gaz à effet de serre ;
- la mesure de 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 ;
- la réduction de l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe (transport, bâtiments, parc informatique) ;
- la compensation des émissions de GES résiduelles.

Politique et actions

Actions/démarches	Description de la démarche d'exemplarité
Rendre lisible et visible l'étendue de l'engagement de longue date du Groupe La Poste	« EcolOgic, priorité neutralité carbone » est le marqueur choisi par La Poste en 2020 pour faire connaître au plus grand nombre son engagement et sa performance environnementale à travers une vaste campagne de communication en France et en Europe. EcolOgic fait référence au « zéro carbone » obtenu grâce aux solutions d'envoi neutres en carbone du Groupe, au « zéro émission » grâce à sa flotte de véhicules électriques, ou encore au « zéro électricité non renouvelable », grâce aux 100 % d'électricité d'origine renouvelable utilisée dans les 10 000 bâtiments du Groupe.
Agir pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires et de l'habitat	En mars 2020, l'engagement du Groupe La Poste en faveur de la réduction des consommations d'énergie a obtenu une reconnaissance importante : l'obtention de la certification ISO 50001. Cette certification couronne la démarche de déploiement du système de management de l'énergie (SMÉ) du Groupe La Poste. Lancée en 2016, cette démarche de management de l'énergie anticipait l'entrée en vigueur de la loi Élan (Décret performance énergétique des bâtiments tertiaires) qui a fixé en 2019, pour les immeubles tertiaires de plus de 1 000 m ² , des objectifs de baisse de la consommation d'énergie finale (- 40 % à 2030, - 50 % en 2040 et - 60 % en 2050) et participait à la mise en conformité avec la loi Dadu, qui rend obligatoire depuis 2015 les audits énergétiques des actifs transports et immobiliers du Groupe.
Agir sur le marché de la rénovation énergétique des logements	La Poste a fait de la rénovation énergétique un axe prioritaire de sa politique de diversification et de développement en prenant en 2019 une participation majoritaire dans le groupe Économie d'énergie EDE, leader de l'efficacité énergétique en Europe. Face à la précarité énergétique, La Banque Postale et la branche Services-Courrier-Colis de La Poste, sont parties prenantes du programme Habiter Mieux, initié par l'Agence nationale de l'habitat (Anah). À ce titre, les équipes des deux branches participent aux quatre volets d'actions du programme : 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. La Banque Postale propose des offres de financement de la transition énergétique et une plate-forme complète pour les clients qui souhaitent engager des travaux de rénovation énergétique de l'habitat.
Approvisionner le Groupe avec 100 % d'électricité d'origine renouvelable	Depuis 2016, La Poste approvisionne 100 % des bâtiments gérés par Poste Immo en électricité d'origine renouvelable par le biais de garanties d'origine. L'électricité d'origine renouvelable permet également d'alimenter la flotte électrique et de diminuer les émissions de GES du parc informatique lors de leur usage. En 2020, fort de ce résultat, le Groupe s'est fixé pour objectif d'étendre cet approvisionnement au périmètre du Groupe, encapsulant les entités présentes à l'international.
Développer les projets d'autoconsommation	Poste Immo poursuit la politique de production des énergies renouvelables, engagée depuis 2008 via le partenariat avec Urbasolar qui a permis de réaliser 48 centrales photovoltaïques en revente (pour près de 6 GWh/an de production, soit l'équivalent à la consommation électrique annuelle de 1 000 foyers). Pour aller plus loin, depuis 2017, Poste Immo a lancé des expérimentations pour étudier l'autoconsommation photovoltaïque. Cette démarche permet de développer de nouveaux moyens de production d'électricité d'origine renouvelable pour sécuriser une partie de la fourniture d'électricité du Groupe et potentiellement prendre position sur un marché en devenir. Sur 10 expérimentations en autoconsommation étudiées en 2019, deux projets ont reçu les autorisations administratives (Nantes HP et Boulazac) et sont passés en phase réalisation en 2020.
Développer Urby, une logistique urbaine décarbonée pour faire face à l'explosion du e-commerce	Dans les métropoles, le trafic de marchandises représente 40 % des embouteillages, 30 % des émissions des polluants et 20 % gaz effet de serre. Les prévisions de croissance du e-commerce, comprises entre 11 et 15 % par an, laissent présager une dégradation de ces indicateurs ; le nombre de colis livrés a doublé entre 2012 et 2020. Avec 76 % de la population vivant en ville, la logistique urbaine est un enjeu sociétal et environnemental. Le Groupe La Poste a développé des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques locaux et a créé en 2017 Urby, une filiale spécialisée de logistique urbaine. Elle met en place des centres de mutualisation des marchandises et assure les livraisons du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faibles émissions. Avec ces solutions, Le Groupe La Poste anticipe les évolutions réglementaires et se saisit des nouveaux champs d'activité qu'elles offrent : la loi d'orientation mobilités (LOM), inscrit la fin des véhicules thermiques à 2040, la possibilité pour les collectivités de mettre en place des Zones à Faibles Émissions ZFE et la mise en place d'un plan vélo ambitieux.

Actions/démarches	Description de la démarche d'exemplarité
Livraisons 100 % décarbonées à Paris, dans 18 villes françaises et dans 225 grandes villes européennes	Depuis octobre 2019, Chronopost livre l'intégralité de la ville de Paris avec des véhicules propres électriques ou GNV. Pionnier, Chronopost était en 2018 le premier opérateur à prendre un tel engagement auprès d'une grande métropole. À Paris, cette initiative a permis de réduire de 87 % les émissions de GES liées aux livraisons de l'opérateur Chronopost. Après Paris, Chronopost a étendu ce mode de livraison à 18 autres villes dont Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Lille ou encore Nantes, en 2020. En Europe, DPDgroup s'est engagé en 2020 au déploiement de solutions de distribution à émission zéro/faible dans 225 villes d'ici 2025.
Proposer une gestion d'actifs 100 % ISR	La Banque Postale Asset Management est devenue en 2020 le premier gérant généraliste 100 % ISR. L'ensemble des produits ouverts gérés pour les clients particuliers et professionnels convergent ainsi vers une gestion responsable. D'ici fin 2023, 3 milliards d'engagements de financement de projets pour la transition énergétique et écologique seront déployés et contribueront ainsi à limiter les émissions de CO ₂ .
Mesurer l'exposition du portefeuille de crédits aux activités charbon et oil & gas	Dans le cadre de sa participation au stress test lancé par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, La Banque Postale a développé deux indicateurs d'exposition de ses activités de crédit aux Grand Comptes aux secteurs charbon et oil & gas. Cette très faible exposition confère au bilan de La Banque Postale une forte résilience face au risque de mise en place d'une taxe carbone.
Poursuivre la politique d'exclusion sectorielle	En 2020, la Charte de financement de La Banque Postale est devenue la Charte de financement et d'investissement. Elle couvre ainsi les activités de financement des PME et ETI, mais aussi les activités de banque de financement et d'investissement. De nouvelles catégories de secteurs sont venues enrichir la liste des exclusions : les activités nuisibles à la biodiversité (déforestation, notamment) et les activités nuisibles aux écosystèmes aquatiques.

Résultats

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe s'élèvent à 2,3 millions de teqCO₂, en augmentation de 43 % en 2020 (1,66 million de teqCO₂ en 2019). Cette augmentation de 720 000 teqCO₂ trouve son origine dans la forte croissance des activités colis/express et les importantes opérations de croissance externe. Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses programmes de réduction d'émissions et démontré une réelle résilience, mais

l'année 2020 restera comme une année exceptionnelle avec des volumes d'émissions en augmentation significative de par :

- la forte croissance organique des activités colis/express soutenues par la crise de Covid-19 et la très forte accélération du e-commerce,
- une extension significative du périmètre des activités du Groupe par l'acquisition de nouvelles filiales, qui pourront bénéficier très vite de l'application des savoir-faire du Groupe permettant de les inscrire dans des trajectoires cohérentes avec le positionnement historique de La Poste en faveur du climat.

Le Groupe La Poste				
Consommation énergétique et empreinte carbone	2020	2019	2018	Variation 2020/2019
Consommations énergétiques (en GWh)	8 081	6 119	6 606	32 %
dont transport flotte propre	1 173	1 102	1 082	6 %
dont bâtiments	1 288	1 314	1 401	- 2 %
dont transports sous-traités (routier et aérien)	5 621	3 703	4 123	52 %
Empreinte carbone (en tonnes éq CO ₂)	2 381 561	1 660 647	1 733 33	43 %
Scope 1	383 059	376 528	373 445	2 %
Scope 2	62 316	46 929	49 535	33 %
Scope 3	1 936 185	1 237 190	1 310 353	56 %
Intensité (GES / CA consolidé) (en tonnes éq CO ₂ / millions de chiffres d'affaires)	76,4	63,9	70,2	19,5 %

Le Groupe La Poste

Flotte de véhicules	2020	2019	2018	Variation 2020/2019
Parc total	92 694	91 435	94 744	+ 1,4 %
Parc de véhicules électriques	18 746	16 503	16 260	+ 13,6 %
Poids relatif des véhicules électriques/ flotte totale	20,2 %	18,1 %	17,2 %	-
Distance parcourue par la flotte propre (en milliards de kilomètres)	1,030	1,067	1,038	- 4 %

Le Groupe La Poste

Gestion d'actifs responsable	2020	2019	2018
Part des encours sous intégration ESG dans les encours totaux gérés par LBPAM	100 %	60 %	50 %

Le Groupe La Poste

Nouveaux services pour la transition énergétique et écologique	2020	2019	2018
Chiffres d'affaires * (millions d'euros)	180	72	23

* Chiffres d'affaires relatifs aux nouveaux services dans les domaines de l'économie circulaire, de l'éco-mobilité (des personnes et des marchandises) et de l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements [hors Finance verte].

3.3.3.2 Préserver la qualité de l'air DPEF

Ambitions

En matière de qualité de l'air, Le Groupe La Poste est l'une des premières entreprises à avoir défini des objectifs de réduction des polluants atmosphériques locaux. À l'horizon 2020 (vs 2015), La Poste s'était fixé des objectifs sur le périmètre des véhicules gérés par Véhiposte, soit une réduction de 30 % de ses émissions de NOx et 50 % de ses émissions de particules. À fin 2020, les réductions d'émissions de NOx et de particules s'élevaient respectivement à -55 % et - 52 %. Le nouveau plan stratégique à 2030 vient renforcer cet engagement et définit de nouveaux objectifs ambitieux.

Politique et actions

Inspirée de la démarche de management du carbone, une politique pour la qualité de l'air a été mise en place sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Mesurer : depuis 2015, en collaboration avec l'Ademe et France Environnement, La Poste a mis en place un dispositif de suivi des émissions de quatre polluants réglementés dans le cadre des normes Euro. Le périmètre de ce suivi est celui de la flotte de véhicules gérée par Véhiposte, filiale du Groupe. De son côté, DPDgroup mesure les émissions issues de sa flotte propre et de celle de ses sous-traitants.

Réduire : Le Groupe La Poste initie des démarches actives de réduction des polluants atmosphériques au travers de sa politique de choix de véhicules et de sa démarche de logistique urbaine.

- Une étude d'impact menée sur trois sites pilotes Urby a montré des effets bénéfiques notoires avec des réductions jusqu'à 26 % de la congestion, jusqu'à 19 % des émissions de GES et jusqu'à 76 % des polluants atmosphériques locaux.
- À Paris, la livraison 100 % décarbonée par Chronopost a permis de réduire de 99 % les émissions de particules fines.
- L'engagement de DPDgroup au déploiement de solutions de distribution à émission zéro/faible dans 225 villes européennes d'ici 2025, est assorti d'un objectif de réduction de 80 % des polluants atmosphériques locaux dans les villes concernées.
- Grâce à son programme de mesure de la qualité de l'air, déjà déployé à Paris, Lisbonne, Madrid, Rotterdam et Londres, DPDgroup a mis en place une centaine de capteurs mobiles afin de mesurer la qualité de l'air, le niveau de fines particules au cours de la tournée de livraison, et complète cette mesure à partir de capteurs fixes installés sur une vingtaine de points Pickup.
- Geoptis, filiale du Groupe La Poste, est spécialisée dans l'audit de la voirie, la couverture mobile, le géoréférencement ou encore la mesure de la qualité de l'air. Forte de son expertise en matière de collecte et d'exploitation de données, Geoptis a été sacrée lauréate du projet [R]Challenge lancé par la Métropole de Lyon dans le cadre du plan oxygène. Le plan oxygène a été mené en étroite collaboration avec la métropole de Lyon et Atmo AURA, observatoire agréé par le ministère de la Transition écologique et solidaire, pour la surveillance et l'information sur la qualité de l'air en Auvergne-Rhône-Alpes.

Résultats

Réduire les émissions de polluants atmosphériques locaux	2020	2019	2018	Variation 2020/2019
Émissions d'oxydes d'azote (NOx)(en tonnes)	78	98	115	- 21 %
Émissions de particules (PM)(en tonnes)	3	4	4	- 12 %
Émissions de monoxyde de carbone (CO)(en tonnes)	360	391	389	- 8 %
Émissions (NOx + HC)(en tonnes)	51	52	74	- 3 %
Part des kilomètres parcourus par la flotte gérée par Véhiposte (%)	75	80	81	-

Périmètre : flotte de véhicules gérée par Véhiposte.

3.3.3.3 Œuvrer pour le développement de la finance verte DPEF

Ambitions

La Banque Postale ambitionne d'être un acteur majeur du financement de la transition énergétique et écologique. Au travers de ses offres de crédit permettant d'accompagner ses clients particuliers, entreprises, collectivités locales et associations, elle permet à chacun d'œuvrer à son niveau pour lutter contre les dérèglements climatiques.

Politique et actions

Pour soutenir les efforts des collectivités en faveur de la transition écologique, La Banque Postale avait lancé en 2019 des « prêts verts », attribués en fonction de critères spécifiques de durabilité. Après un an de commercialisation, La Banque Postale a financé plus de 800 millions d'euros de prêts verts sur une centaine de projets déployés par une cinquantaine de départements.

En 2020, La Banque Postale a étendu ses « prêts verts » au secteur privé. Cette offre respecte les critères de la taxonomie « verte » de l'Union européenne et accompagne les projets liés à divers domaines d'investissements : immobilier, énergies renouvelables, eau et déchets, industrie manufacturière, informatique et télécommunications.

Par ailleurs, La Banque Postale dispose d'une équipe dédiée au financement de projets d'énergies renouvelables, d'optimisation énergétique des bâtiments, et d'infrastructures (fibre, réseau d'eau, de chaleur, bâtiments publics, mobilité, transports publics). En cinq ans, plus de 4 milliards d'euros ont été décaissés pour financer ces projets.

La filiale de gestion d'actifs de La Banque Postale, LBP AM, est la 1^{re} société de gestion européenne à avoir pris l'engagement public et citoyen, en avril 2018, de basculer 100 % de ses encours en gestion responsable d'ici fin 2020. Désormais, 100 % de ses fonds ouverts éligibles sont labellisés ISR.

Depuis fin 2015, La Banque Postale accompagne ses clients particuliers dans leurs engagements citoyens avec la « Gamme Verte ». Cette gamme propose des solutions de financement pour l'habitat (rénovation énergétique avec l'éco-prêt taux zéro et les

prêts « travaux verts ») et l'éco-mobilité (prêt personnel véhicule vert). En 2019, la gamme s'est enrichie de l'Eco PTZ Habiter Mieux, destiné aux publics éligibles au programme d'aides « Habiter Mieux » de l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat.

La Banque Privée BPE a lancé en 2020 son offre BPE Green France 2031, une obligation verte (*Green Bond*) dédiée à sa clientèle privée et émise par La Banque Postale. Elle affecte l'épargne au financement de projets contribuant à la baisse des émissions de CO₂, notamment ceux de mobilité durable.

3.3.3.4 Préserver la biodiversité DPEF

Ambitions

En capitalisant sur ses expériences déjà riches dans le domaine de la préservation de la biodiversité, Poste Immo souhaite élaborer une stratégie commune. Par cette stratégie, Poste Immo a l'ambition de réduire les impacts non négligeables de ses activités immobilières : destruction des habitats, artificialisation des sols, raréfaction des ressources naturelles, dissémination des espèces invasives, etc.

La préservation de la biodiversité est l'un des quatre piliers de la politique Immobilier Durable de Poste Immo. Ce pilier comporte les actions suivantes : acculturer les collaborateurs de Poste Immo aux enjeux de la biodiversité, valoriser durablement les espaces non construits, optimiser la gestion de l'eau : perméabiliser les sols et gérer les eaux fluviales de façon différenciée, contribuer à la préservation de la faune et la flore.

En mars 2019, Poste Immo a signé un double accord de partenariat et de mécénat avec la LPO (Ligue de protection des oiseaux), choisie notamment pour son approche au plus près des territoires, pour la qualité de ses experts ainsi que pour sa vision à long terme embarquant différents acteurs : propriétaire, exploitant et occupant du bâtiment.

Ce partenariat a pour objectif de réaliser *a minima* un refuge LPO par direction régionale d'ici 2025. Pour cela, 20 sites parmi 40 proposés par Poste Immo ont été identifiés par la LPO comme présentant un potentiel de création de nouveaux refuges. Cette première analyse devait être complétée par un diagnostic écologique réalisé au printemps 2020 sur chaque site. La crise sanitaire a reporté ces travaux de diagnostics écologiques que Poste Immo espère pouvoir réaliser au printemps 2021.

Par ailleurs, de façon très opérationnelle, et depuis plusieurs années, la biodiversité est intégrée de façon systématique (étude de faisabilité de toitures végétalisées, récupération des eaux pluviales, perméabilisation des sols) dans le cadre des rénovations lourdes et des constructions neuves.

Afin d'apporter sa contribution et financer de nouveaux projets, a Poste a signé en 2019 un partenariat avec CDC Biodiversité (filiale de la Caisse des Dépôts dédiée à l'action en faveur de la biodiversité), qui pilote un programme national, « Nature 2050 », visant à promouvoir et financer la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature.

Pour La Poste, cet engagement constitue un signal fort quant à son positionnement territorial de long terme sur les enjeux de préservation de la biodiversité et de lutte contre le changement climatique. De plus, il enrichit sa démarche exemplaire de neutralité carbone. En effet, La Poste inscrit son engagement à Nature 2050 dans sa stratégie de neutralité carbone en soutenant des projets forestiers, agroforestiers sur le territoire en France qui visent notamment à accroître la capacité de stockage du carbone de ces différents milieux. Un des enjeux de ce partenariat est de pouvoir décliner le « label bas carbone » dans une double ambition de quantification du CO₂ stocké et de préservation de la biodiversité.

3.3.3.5 Devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources DPEF

Ambitions

Le Groupe La Poste s'est engagé dans la transition vers l'économie circulaire pour lui-même et pour ses clients (entreprises, collectivités, particuliers) et développe des solutions pour les accompagner notamment dans les domaines de l'achat d'occasion, du recyclage, voire de la réparation et du réemploi. Le Groupe souhaite également jouer son rôle d'acteur économique majeur en France en accompagnant la structuration de l'écosystème.

Son objectif à 2030 est de devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources.

Politiques et actions

À chaque étape du cycle de vie des objets utilisés pour son fonctionnement, le Groupe a l'ambition de déployer les principes de l'économie circulaire. Ainsi, il agit à travers ses approvisionnements et la consommation de ses ressources, s'attache à éco-concevoir ses produits, à allonger la durée de vie de ses équipements, à leur donner une seconde vie et à valoriser ses déchets.

Une vigilance portée sur les approvisionnements-clés

La démarche d'exemplarité engagée

La conception des emballages courrier - colis	Le Groupe La Poste mène une politique d'éco-conception de ses enveloppes et colis postaux. Tous ses produits d'envoi papier et carton sont 100 % recyclables. La grande majorité des produits de la gamme Colissimo intègre du papier certifié FSC Mix (issu de forêts gérées durablement et contenant des fibres recyclées), des colles à base d'amidon de maïs ou d'eau et des encres à base d'eau. Le taux de matière recyclée atteint 20 % sur certaines références. Entre 2018 et 2020, la part de matériau recyclé intégré dans la gamme de pochettes souples est passée de 25 % à 50 % sur la face interne du film. La quantité de colle a été réduite de 20 %. DPD UK propose désormais des emballages colis express fabriqués avec 80 % de plastique recyclé.
Les tenues des collaborateurs	En partenariat avec plusieurs parties prenantes ^(a) , Le Groupe La Poste teste la mise en place d'une filière de recyclage/réemploi des vêtements professionnels, par des solutions techniques efficaces et mutualisées.
La consommation de papier	Afin de réduire la consommation de papier, la dématérialisation des documents, la rationalisation et le paramétrage des parcs d'imprimantes sont actionnés. La Poste privilégie le papier dont la production ne contribue pas à la déforestation. La détention du label Imprim'Vert ou la signature de la Charte <i>print</i> environnement sont systématiquement exigées pour l'impression des supports publicitaires, promotionnels et institutionnels.
La frugalité numérique	Pour allonger leur durée d'utilisation, les équipements électriques et électroniques gérés à La Poste font l'objet de réparations, de remise en service au sein de l'entreprise, de maintenance logicielle et d'écogestes. L'âge moyen de sortie de parc est de près de six ans pour les ordinateurs portables, plus de sept ans pour les ordinateurs fixes et dix ans pour les écrans.

La valorisation des déchets	Le Groupe déploie le recyclage de tous ses déchets de fonctionnement : déchets d'activités industrielles, déchets de bureaux, déchets alimentaires... En 2020, près de 6 000 tonnes de papiers et cartons collectés sur des sites du Groupe ont été recyclés via les services de Recygo et Nouvelle Attitude, parmi les prestataires de gestion des déchets du Groupe. Les équipements électriques et électroniques usagés sont collectés par des prestataires spécialisés, principalement en vue de la réutilisation et du recyclage matière : en 2020, le taux de valorisation s'est maintenu à 94 %. Poste Immo a étendu l'obligation de diagnostic déchets à tous ses chantiers ^(b) . En 2020, le taux de valorisation des déchets est de 10 % supérieur à la réglementation (soit environ 80 % tant sur les déchets inertes que sur les déchets non dangereux).
Allonger la durée de vie des véhicules et de leurs pièces	La Poste réalise ou fait réaliser par des prestataires une maintenance pour allonger la durée de vie des véhicules et de leurs pièces. Lorsqu'elle n'en a plus l'usage, elle leur donne une deuxième vie notamment à travers des ventes d'occasion (entre 8 000 et 10 000 véhicules d'occasion par an) ou la réutilisation de pièces.
Le réemploi d'objet	La Poste intègre de plus en plus des démarches de réemploi de ses mobiliers lors de déménagements ou de transformations de sites postaux. Les équipements sont alors principalement redéployés au sein de l'entreprise ou donnés à des structures de l'économie sociale et solidaire. Le réemploi d'équipements divers est en cours de structuration.
La lutte contre le gaspillage alimentaire	Le cahier des charges sur la prestation de restauration collective intègre des exigences RSE, notamment en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire et de tri des déchets de restauration.

(a) La SNCF, la mairie de Paris, les ministères des Armées et de l'Intérieur, GRDF (Gaz réseau distribution France), l'ESF, l'ONF (Office National des Forêts) et Orée.
(b) Au-delà du périmètre réglementaire (qui concerne uniquement les opérations de déconstruction de bâtiments de plus de 1 000 m²).

Être catalyseur des marchés de l'occasion et du recyclage

La Poste a développé une expertise dans la logistique inversée qui lui permet de proposer une gamme de solutions pour accompagner ses clients (entreprises, collectivités, particuliers) notamment dans les domaines de l'achat d'occasion, du recyclage, voire de la réparation et du réemploi. La Poste peut en effet capter des ressources diffuses, les massifier, leur donner une valeur ajoutée et les orienter vers les acteurs du recyclage et du réemploi.

La démarche d'exemplarité engagée

Les marchés de l'occasion	Le fort développement de l'achat d'occasion, concourant à l'économie circulaire, s'accompagne d'un besoin de logistique responsable. En 2020, Le Groupe La Poste poursuit son positionnement auprès des plates-formes de e-commerce pour en devenir un logisticien de référence.
Deux filiales dédiées au marché du recyclage et du réemploi	Recygo et Nouvelle Attitude apportent une valeur ajoutée forte au-delà de la logistique inverse : tri, valorisation des matières, traçabilité. Recygo offre une solution unique et accessible aux clients quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, qui leur permet de se mettre en conformité avec le décret « 5 flux » [*] . En 2020, grâce aux services de Recygo et Nouvelle Attitude, 110 880 tonnes de matières ont été collectées pour recyclage et réemploi. De plus, Recygo a été sélectionné par l'Union des groupements d'achats publics (Ugap) pour être référencé auprès des acteurs publics. Recygo a lancé Renoovo, le 1 ^{er} abonnement qui couvre entièrement le cycle du papier de bureau : de la fourniture de papier recyclé à son recyclage après utilisation. Renoovo propose également une gamme complète de fournitures de bureau écoconçues et fabriquées en France (papier, essuie-main, mugs).
Autres activités de logistique inversée au service de l'économie circulaire	La société Urby, filiale du Groupe La Poste et de La Banque des territoires, intègre des activités de logistique inverse dans ses offres de logistique urbaine. En 2021 une offre de collecte des emballages professionnels dits 5 flux sera déployée sur l'ensemble des zones urbaines denses de son réseau. Dans certaines villes, Urby collecte également des biodéchets. Nespresso a choisi depuis plusieurs années Le Groupe La Poste pour proposer à ses clients entreprises la collecte de leurs capsules usagées. 40 tonnes par mois ont été collectées en moyenne sur l'année 2020 par les postiers. En 2020, La Poste et sa filiale Sogec ont contribué à la logistique de la campagne nationale de collecte de téléphones portables usagés, lancée par l'éco-organisme Ecosystem à l'occasion du Tour de France. Sur l'année, près de 22 000 kits de collecte ont été envoyés grâce au site www.jedonnemontelephone.fr . Les sociétés du Groupe accompagnent leurs clients expéditeurs pour tester des circuits de retours : plates-formes de e-commerce, vendeurs de produits de grande consommation, acteurs spécialisés dans le réemploi d'emballages comme par exemple les start-up Hipli ou Repack.

* Obligation de collecte pour valorisation du papier-carton, du métal, du plastique, du verre et du bois.

Le Groupe soutient également le déploiement de l'économie circulaire dans les territoires grâce à des solutions de financement innovantes :

- les prêts verts aux collectivités territoriales proposés par La Banque Postale concernent cinq domaines, dont deux dans le champ de l'économie circulaire : gestion durable de l'eau et de l'assainissement, gestion et valorisation des déchets. Ces deux catégories représentent plus de 80 % des prêts verts accordés aux collectivités en 2020, et 55 % des montants prêtés ;
- La Banque Postale a lancé les prêts verts aux PME et ETI, destinés au financement d'investissements à impact environnemental positif dont notamment de projets en lien

avec l'économie circulaire : collecte, traitement et fourniture d'eau, construction ou extension de réseaux d'égouts, ramassage sélectif et transport de déchets triés à la source, compostage de déchets biodégradables, récupération de matériaux à partir de déchets. Ces prêts verts sont un premier exemple d'application de la taxonomie verte développée par l'Union européenne ;

- les financements participatifs sont également utiles pour mobiliser des acteurs divers autour d'objectifs communs. Par exemple, 97 % des collectes proposées lors des trois éditions annuelles de l'appel à projets d'économie circulaire de la Métropole européenne de Lille ont été réussies et près de 250 000 euros de fonds ont été levés.

Soutenir l'écosystème de l'économie circulaire et les filières territoriales

La démarche d'exemplarité engagée, en soutien de start-up et de structures de l'économie sociale et solidaire

Soutenir les start-up et les structures de l'économie sociale et solidaire	Pour faire émerger et soutenir l'écosystème, La Poste et ses filiales soutiennent des start-up et des structures de l'économie sociale et solidaire, via plusieurs dispositifs d'innovation dont elles sont à l'origine (comme le concours French IoT) ou partenaires (ex : l'incubateur Paris&Co, la Fondation La France s'engage). Le soutien peut prendre plusieurs formes : organisation d'expérimentations, conseil au développement, partenariat, collectes solidaires mobilisant les postiers, missions de mécénat de compétences, etc.
Soutenir les filières	La Poste et ses filiales apportent leur soutien à diverses filières dans le cadre de leurs activités : ● Recygo a renouvelé son engagement auprès de la filière papetière française en tant que partenaire. L'accord vise entre autres à favoriser les partenariats de long terme avec les papetiers recycleurs de proximité et à leur garantir des volumes d'approvisionnement suffisants, afin de dynamiser la filière de recyclage et de valorisation papetière en France ; ● Urby travaille avec des acteurs de l'ESS, comme l'atelier d'insertion Remue-Ménage, à Bordeaux, en fonction des enjeux et possibilités propres à chaque territoire urbain ; ● La Poste a apporté son soutien à l'initiative SoliPain, un programme développé par l'association Handicap Travail Solidarité. SoliPain propose une collecte des pains invendus dans les boulangeries en vue de les transformer en produits pour l'alimentation humaine ou animale. L'objectif est également la création d'emplois durables et handi-solidaires au sein d'Esat (Établissement et Service d'Aide par le Travail). Au cœur du dispositif, La Poste assure une logistique de ramassage régulier des invendus. L'objectif est de collecter et revaloriser 50 000 tonnes de pains invendus chaque année.

	La Poste		
	2020	2019	2018
Quantité de papier consommé par Le Groupe La Poste pour son propre fonctionnement (poids en tonnes)	16 169	12 961	ND ^(a)
Taux de papier responsable ^(b)	82,3 %	91,4 %	ND ^(a)
Taux de valorisation des déchets issus des équipements électriques et électroniques utilisés par Le Groupe La Poste pour son propre fonctionnement ^(c)	94 %	94 %	94 %
Quantité de matières collectées par Recygo et Nouvelle Attitude (poids en tonnes)	110 880	117 780	85 000
dont % de matières valorisées en réemploi, réutilisation ou recyclage matière	99 %	99 %	99 %
Nombre d'utilisateurs de l'offre Recygo	609 375	629 261	ND

(a) Données de consommation papier incomplètes en 2018.

(b) Papier issu de forêts gérées durablement, éco-labellisé ou recyclé.

(c) Ces chiffres n'incluent pas les dons et ventes d'équipements n'étant pas devenus des déchets.

3.3.4 LES ACHATS RESPONSABLES COMME LEVIERS DE PERFORMANCE GLOBALE

Ambitions

La Poste s'est attachée à affiner sa politique d'achats responsables afin d'en faire un levier de contribution aux trois piliers de sa politique d'engagement sociétal et de performance globale. Dans ce cadre, la démarche Achats Responsables se fonde sur trois niveaux d'exigences :

- assurer la conformité des Achats, notamment le respect du devoir de vigilance ;
- formaliser des exigences et des critères de sélection dans les cahiers des charges, notamment en ce qui concerne l'impact environnemental et social des achats ;
- atteindre les ambitions d'achats au secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), et aux PME.

La direction des achats définit les achats responsables avec quatre critères :

- conformes : par sa démarche de connaissance de ses fournisseurs, le Groupe contribue à la conformité de l'ensemble de sa filière d'approvisionnements ;
- proches : par ses achats le Groupe entretient la cohésion sociale et territoriale en France ;
- raisonnables : par ses achats le Groupe contribue à une économie qui lutte contre le gaspillage, réduit les émissions et promeut l'économie circulaire ;
- innovants : le Groupe souhaite innover dans les solutions d'achats et pour le développement de l'insertion.

Par ailleurs, la direction des achats du Groupe a pour objectif de décliner les engagements pris au niveau du Groupe sur les processus achats et dans le cadre des relations avec ses fournisseurs :

- réduction de 14 % des émissions de GES de La Poste SA à 2025 (base 2013) sur le scope 3 ;
- atteindre 30 millions d'euros annuels en 2020 d'achats auprès de l'ESS.

Depuis 2020, la direction des achats Groupe met à la disposition des filiales et entités de La Poste ses outils de politique d'achats responsables et souhaite jouer un nouveau rôle. Elle se positionne ainsi en « partenaire d'affaires » auprès des entités du Groupe qui souhaitent progresser en matière d'achats responsables.

Politique et actions

La politique achats responsables s'inscrit dans un cadre précis de conformité réglementaire (RGPD, anticoncurrence, devoir de vigilance, obligation de vigilance dans le cadre du Code du travail, délais de paiement). Elle s'appuie sur des principes éthiques (règles de déontologie) :

- lutte contre la corruption, engagement de confidentialité, absence de conflit d'intérêts, signature par les acheteurs de la Charte acheteur éthique et responsable ;
- vigilance au respect des droits humains par les fournisseurs (cf. plan de vigilance en annexe 1) ;
- transparence dans les informations données ;
- égalité de traitement des fournisseurs ;

- engagement des fournisseurs via une Charte achat éthique et responsable.

Assurer la conformité des Achats, notamment le respect du devoir de vigilance

En 2020, Le Groupe La Poste a formalisé sa Politique de Conformité des Achats. Cette politique énonce le socle commun des valeurs, des engagements et des règles qui s'appliquent pour que la responsabilité sociale, sociétale et environnementale se décline au sein de la Filière Achats et auprès de l'ensemble des fournisseurs, prestataires et sous-traitants. Cette politique dicte des principes de conduite auxquels chacune et chacun peut se référer en toutes circonstances. Elle va faire l'objet d'une communication auprès des fournisseurs et sera accompagnée d'une communication individuelle auprès de ceux-ci, pour rappeler le cadre de conformité du Groupe aux fournisseurs et a été accompagnée d'une communication individuelle auprès de ceux-ci, pour rappeler le cadre de conformité du Groupe.

La diffusion de la culture de conformité au sein de la filière d'approvisionnement du Groupe se fait également dans le cadre de l'évaluation de la maturité RSE des fournisseurs animée par l'Afnor. Ces autoévaluations de la maturité RSE ont été rendues obligatoires pour tous les fournisseurs fin 2020, au travers des clauses générales d'achats. Dans cet esprit, et pour accompagner la progression des fournisseurs en matière de performance RSE, Le Groupe La Poste a poursuivi ses audits de fournisseurs. Depuis le lancement du dispositif, 5 570 fournisseurs ont été sollicités pour rentrer dans le dispositif d'auto-évaluation de La Poste.

Pour soutenir le déploiement d'une culture de conformité parmi ses fournisseurs, Le Groupe La Poste dispose de plusieurs outils :

- un portail fournisseur, point d'entrée unique, simplifiant et assurant une traçabilité en temps réel du déroulé du processus des dossiers achats ainsi que la traçabilité des actes. En 2020, les informations RSE et réglementaires sur les délais de paiement y ont été actualisées pour la bonne information des fournisseurs ;
- une plate-forme d'évaluation fournisseur « RSE & Conformité Réglementaire » a été mise en place avec l'Afnor. La gratuité du dispositif d'autoévaluation assure une forte adhésion ;
- une communication sur l'intranet des politiques Achats Responsables ;
- la création d'événements de rencontre des fournisseurs en province.

Formaliser des exigences et des critères de sélection environnementaux et sociaux dans les cahiers des charges

La filière achats est organisée en directions achats opérationnelles par domaine lui assurant une vision globale, transversale et uniforme. Cela lui permet de mettre en œuvre une déclinaison opérationnelle au niveau local, assurant l'accès à tous aux consultations dans les territoires.

Afin de prévenir et limiter les impacts environnementaux et sociaux de ses achats, la direction des achats du Groupe maintient une cartographie des risques sectoriels, qui inclut une vision par zones géographiques (cf. section 3.5 « Plan de vigilance »). Cette cartographie est déclinée au niveau de chaque fournisseur selon

six thématiques (risques financiers, corruption et concurrence, SI et data, conformité réglementaire, maturité RSE en matière sociale et environnementale et qualité). Cet outil permet aux acheteurs, au quotidien, de piloter et maîtriser les risques RSE en relation avec leurs fournisseurs.

Les *category managers* définissent ainsi la stratégie achat de leurs portefeuilles pour La Poste. Chaque mois, leurs directeurs achats se réunissent pour valider la stratégie d'achat des dossiers en cours. Ils sont épaulés par la direction Développement Outils, Services à l'Occupant et de Proximité et notamment par le pôle Conformité achat. Une commission achats La Poste (CALP) s'assure que les règles d'achats de La Poste sont respectées, notamment en matière d'équité de traitement. Elle effectue un rapport annuel auprès du Conseil d'administration du Groupe, avec notamment la prise en compte des critères de développement durable. À l'initiative du Conseil d'administration du Groupe, la composition de la CALP a été revue pour une plus grande efficacité et agilité, tout en garantissant la conformité du processus. Elle est composée de la Directrice des achats du Groupe, qui en assure la présidence, et du Directeur juridique et conformité du Groupe. Elle se réunit en présence d'un membre du contrôle général économique et financier. Seuls les membres de la Commission ont un droit de vote, l'avis du contrôleur de l'état est consultatif.

2020 a été l'année de mise en place de la culture achats responsables au sein de la filière achats du Groupe. Les fiches de poste des équipes achats incluent désormais les compétences et attendus en matière d'achats responsables et de conformité ; et une part importante des équipes achats sont objectivées sur l'intégration de la RSE dans leur métier.

En 2020, Le Groupe La Poste a progressé dans l'intégration d'exigences RSE dans ses appels d'offres. Quelques exemples :

- développement d'un référentiel de critères sur la mobilité des collaborateurs des sous-traitants et fournisseurs : un outil permet de calculer l'impact CO₂ des déplacements selon l'indicateur de teqCO₂ émis par jour ou heure de prestation ;
- réservation de certaines natures d'achats au secteur protégé ;
- développement d'une bibliothèque de critères mise à la disposition des acheteurs et prescripteurs, quelle que soit la nature d'achats. L'objectif est de réunir les meilleurs standards du marché adaptés aux spécificités de La Poste.

Atteindre les ambitions d'achats au secteur de l'économie sociale et solidaire, et aux PME

Le Groupe La Poste a pour ambition d'atteindre en 2020 les 30 millions d'euros annuels d'achats auprès du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette ambition a été mise au défi des conséquences de la crise sanitaire. En effet, de nombreux acteurs de l'ESS ont parmi leurs travailleurs ou leurs bénéficiaires des personnes fragiles ou vulnérables. Afin de mettre à l'abri ses personnes, de nombreuses entreprises de l'ESS ont dû cesser leur activité sur injonction de leur autorité de tutelle. Malgré ces difficultés, Le Groupe La Poste a réalisé 25,6 millions d'euros d'achats auprès du secteur de l'ESS.

Par ailleurs, le Groupe est resté mobilisé pour faire progresser ses liens avec les secteurs protégés et de l'ESS :

- Le Groupe La Poste a fait partie des entreprises pilotes pour le test du projet « diagnostic numérique handicap » de l'AGEFIPH. Cette solution, développée par l'AGEFIPH propose aux entreprises de les aider à répondre à la fois à leurs besoins croissants de compétences numériques, mais aussi à leur obligation en matière d'emploi de travailleurs handicapés. La filiale Docaposte du Groupe La Poste a donc participé aux travaux d'audit visant à faire émerger ou développer des opportunités de recours à des personnes handicapées et faire grandir les collaborations avec le secteur adapté et protégé et acculturer les équipes à la prise en compte de la diversité et du handicap ;
- en avril 2020, pendant la crise sanitaire, Le Groupe La Poste a organisé en collaboration avec l'association P@sàP@s et Handeco des rencontres avec les principaux acteurs du secteur adapté. Ces rencontres étaient pour le Groupe l'opportunité de partager avec les entreprises du secteur protégé ses connaissances sur la crise sanitaire et ses impacts sur les entreprises à court et moyen terme. De nouvelles natures d'achats se sont en effet fait jour (gels, masques, parois, etc.), pour lesquelles La Poste a partagé ses besoins estimatifs afin d'aider les fournisseurs à se positionner en anticipation ;
- pour faciliter le référencement d'acteurs de l'ESS en interne, les équipes achats ont lancé un projet de référentiel unique des fournisseurs pour l'ensemble du Groupe. Les fiches fournisseurs concernées sont enrichies avec la mention du domaine de l'ESS auquel il appartient afin que toute filiale qui consulte le référentiel puisse identifier les fournisseurs et sous-traitants à l'aune de ses objectifs de contribution (insertion, entreprise loi PAQTE, etc.) ;
- poursuite du partenariat avec Handeco et de la participation (conférences) au salon en ligne des achats solidaires.

Résultats

	Le Groupe La Poste		
	2020	2019	2018
Nombre de fournisseurs informés du dispositif d'évaluation ^(a)	5 570	3 550	
Nombre d'autoévaluations lancées ou réalisées par année	1 222	592	-
Délai de paiement	170	103	-
Montant des achats réalisés auprès du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE)	12,6 M€	14,1 M€	7,6 M€
Nombre de fournisseurs SIAE	209	197	259
Montant des achats réalisés auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA)	13,1 M€	12,1 M€	14,3 M€
Nombre de fournisseurs STPA	418	959	585
Poids des TPE-PME-ETI ^(b)	82 %	81 %	80 %

(a) Données cumulées depuis le lancement en 2018 du dispositif « RSE & Conformité Réglementaire »

(b) Nombre de TPE-PME-ETI sur nombre total de fournisseurs.

3.4 L'éthique comme socle du plan de prévention de la corruption

3.4.1 L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE AU SEIN DU GROUPE

Ambitions

Dans un contexte de demande accrue de la société pour plus de transparence et de responsabilité, Le Groupe La Poste opère partout en Europe et dans le monde, sur des marchés concurrentiels. Le Groupe place le respect de l'éthique et de la déontologie au cœur de l'ensemble de ses activités. Le Groupe La Poste a pour ambition de partager avec l'ensemble de ses collaborateurs une culture de l'éthique et de la déontologie, qui s'incarne au quotidien dans l'exercice de tous ses métiers.

Politique et actions

Gouvernance et organisation

L'éthique et la déontologie font partie de l'histoire du Groupe La Poste, illustrée notamment par la prestation de serment qui date de 1790. La confiance, au cœur des activités de proximité du Groupe, repose aujourd'hui sur un code éthique et anticorruption, intégré au règlement intérieur qui fixe l'ensemble des règles de conduites individuelles et collectives.

Depuis 2011, le Groupe a renforcé sa gouvernance en créant une direction de l'éthique et de la déontologie.

La direction de l'éthique et de la déontologie est rattachée au secrétaire général du Groupe, membre du Comité exécutif. Elle est représentée au sein des branches et des filiales par la présence de déontologues et de référents anticorruption, rattachés fonctionnellement depuis 2018 à la déontologue du Groupe. Un réseau d'ambassadeurs répartis sur le territoire vient en soutien pour la sensibilisation et la communication opérationnelle de proximité. Chaque mois, une réunion d'animation leur est consacrée et des outils de communication leur sont fournis.

Plusieurs instances examinent et pilotent la démarche (cf. section 3.1.2 « La gouvernance RSE ») :

- le Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration examine une fois par an les travaux de la direction de l'éthique et de la déontologie ;
- le Comité d'Audit du Conseil d'administration examine une fois par an l'avancement du plan de prévention de la corruption ainsi que la cartographie des risques du Groupe qui inclut les risques de corruption ;
- le Comité exécutif du Groupe suit les risques majeurs et opérationnels et évalue l'avancement des plans de maîtrise des risques dont celui sur la lutte contre la corruption ;
- le Comité éthique présidé par le secrétaire général du Groupe se réunit annuellement pour suivre l'état d'avancement des plans de prévention de la corruption du Groupe ;
- le Comité de pilotage éthique et déontologie réunit tous les mois les déontologues et les référents anticorruption des branches et des filiales.

Dispositif d'alerte

Depuis 2011, un système d'alerte permet aux postiers de poser des questions sur l'éthique ou la déontologie ou de faire des signalements sur des manquements au code éthique et anticorruption ou à des infractions aux Chartes du Groupe (achat, représentants d'intérêts, etc.). Ce dispositif avec une adresse unique, accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 sur internet et fourni par un partenaire externe, *WhistleB*, préserve la confidentialité des lanceurs d'alerte et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité. Le traitement des alertes est réalisé par la filière des déontologues et des experts référents selon un processus de traitement des alertes formalisé dans un guide. Les collaborateurs ayant actionné le dispositif d'alerte bénéficient de la protection des lanceurs d'alerte.

Pour ce qui concerne le devoir de vigilance, une interface spécifique de *WhistleB* a été ouverte en 2019 aux parties prenantes externes (les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants). Ces alertes sont traitées par la direction des Achats qui peut solliciter des experts au sein des directions ou des entités opérationnelles. Désormais, lors de son inscription sur le portail fournisseur du Groupe, chaque prestataire s'engage à respecter les politiques du Groupe en signant notamment la « Charte achat éthique et responsable » et à porter à la connaissance de ses salariés les obligations réglementaires au titre du devoir de vigilance. Fin 2019, tous les fournisseurs sous contrat ont ainsi reçu un mail pour leur rappeler les principes de fonctionnement du dispositif d'alerte vigilance. Les modalités de ce dispositif sont aussi incluses dans les clauses et dans les conditions générales d'achat.

Sensibilisation à l'éthique

Une application smartphone dédiée à l'éthique et à la déontologie est mise à la disposition des postiers. À fin 2020, elle compte 9 496 utilisateurs. Elle donne accès à de l'actualité, des documents de référence, des informations sur le dispositif éthique de La Poste et à des mini-modules de sensibilisation.

Un rendez-vous éthique est organisé tous les ans pour sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux sujets de l'éthique et de l'anticorruption. La 6^e édition prévue en novembre 2020 a été reportée à une date ultérieure en raison de la crise sanitaire.

Résultats

Le Baromètre annuel du climat éthique

Le Groupe La Poste compte parmi les rares entreprises en France à mesurer le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la déontologie. Le Baromètre annuel du climat éthique a été réalisé pour la neuvième année consécutive début 2021. Il a été

confié à l'institut IPSOS. Pour la première fois, il a été administré en ligne (2 312 répondants en 2021 à comparer à 604 en 2019) :

- 84 % des collaborateurs estiment que leur entreprise se comporte de manière éthique dans ses activités ;
- 78 % des collaborateurs se sentent concernés par les actions menées en matière d'éthique et de conformité ;

- 69 % des collaborateurs ont été sensibilisés à l'éthique ou à la conformité au cours des 12 derniers mois ;
- 70 % des collaborateurs savent qu'il existe un dispositif d'alerte ;
- 84 % des collaborateurs seraient prêts à lancer une alerte s'ils étaient témoins d'un problème éthique.

	2020	2019	2018
Nombre de signalements ^(a) reçus	208 ^(b)	29	39
Taux de confiance dans l'entreprise pour assurer la protection en cas d'utilisation du dispositif (parmi ceux qui se sont prononcés)	78 %	70 %	74 %

(a) Le nombre de signalements reçus par Le Groupe La Poste correspond à la totalité des alertes, sollicitations et demandes de conseil.

(b) L'augmentation significative s'explique par l'élargissement de périmètre, incluant La Poste SA et ses filiales, La Banque Postale, La Poste Télécom, Poste Immo et GeoPost SA. À périmètre constant, le nombre de signalements 2020 pour La Poste siège s'élève à 14 vs 29 en 2019.

Répartition des signalements par thème

Code de conduite	Conformité bancaire	Harcèlement (sexuel et moral)	Cybersécurité	Cumul d'activités	Santé Sécurité au Travail	Rupture égalité de traitement	Autres
40 %	16 %	9 %	9 %	6 %	4 %	3 %	13 %

3.4.2 LE PLAN DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION DPEF

Ambitions

La prévention de la corruption est aujourd'hui un gage de bonne conduite des affaires. Avec les nouvelles obligations réglementaires issues de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, le Groupe s'est attaché à compléter son dispositif existant par la mise en œuvre du plan de prévention du risque de corruption prévu par cette loi. L'instance dirigeante a ainsi réaffirmé son engagement aux trois principes de la politique de prévention de la corruption : Tolérance Zéro, Tous concernés, Tous vigilants.

Politiques et actions

La politique de prévention et de lutte contre la corruption du Groupe La Poste, menée par la direction de l'éthique et de la déontologie, en copilotage avec La Poste Solutions Juridiques, s'inscrit historiquement dans la continuité de sa politique d'éthique des affaires. Dès 2015, le Groupe a posé les premières briques de son dispositif comme la définition d'une Politique Cadeaux et Invitations ou la Charte de représentation d'intérêt.

En 2016, dans le cadre des travaux à l'Assemblée Nationale concernant la loi Sapin 2, l'instance dirigeante du Groupe La Poste s'est immédiatement engagée. Son Président-Directeur Général Philippe Wahl, s'est impliqué personnellement en adressant à chacun des directeurs généraux du Groupe un courrier réaffirmant la politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et demandant le renforcement du programme de conformité.

Le déontologue du Groupe a été nommé « Réfèrent prévention de la corruption » et s'est engagé à déployer le plan de prévention à la corruption en juillet 2016. Des référents anticorruption ont été

nommés au sein des branches et des filiales. Les premiers travaux ont porté sur l'adoption d'un code anticorruption, la réalisation d'une première cartographie des risques, des campagnes de formation et de sensibilisation des postiers portant notamment sur le dispositif d'alerte.

En 2018, un important travail de diagnostic du dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence a été réalisé. Il a permis d'établir une évaluation précise du niveau de conformité du plan de prévention de la corruption pour le périmètre de La Poste SA, ainsi que pour les activités de La Banque Postale et de GeoPost.

En 2019 et 2020, le dispositif a été renforcé. Les travaux ont porté sur les piliers suivants :

- renouvellement de l'engagement de l'instance dirigeante en 2019 : l'ensemble des membres du Comex a réaffirmé son engagement à tout mettre en œuvre pour déployer de manière efficiente le programme de conformité anticorruption au sein de leurs entités respectives ;
- code éthique et anticorruption : le référentiel de déontologie ainsi que le Code anticorruption ont été refondus en un seul document intitulé « Code éthique et anticorruption ». Il a été annexé au règlement intérieur le 15 février 2019 dont la mise à jour a fait l'objet d'une large communication auprès de tous les postiers du Groupe. L'accès au dispositif d'alerte éthique a été simplifié avec une adresse unique en septembre 2019 via la plate-forme WhistleB comme évoqué ci-dessus et étendu à d'autres branches et filiales ;
- politique cadeaux et invitations : la première version qui datait de 2015 a été révisée pour une meilleure complétude, l'adoption de seuils plus restrictifs (avec le maintien de l'information ou de

la demande d'autorisation au manager selon les seuils) ainsi que de nouvelles interdictions. Elle s'applique au périmètre complet de La Poste SA, y compris ses filiales françaises et étrangères ;

- rédaction d'une Politique Conflits d'intérêts : elle s'inscrit dans le prolongement du code éthique et anticorruption, du règlement intérieur et de la loi de déontologie de 2016 pour les fonctionnaires. Fondée sur des principes de transparence et de loyauté, cette politique s'appuie sur une démarche en trois étapes. Celles-ci étant l'identification des conflits d'intérêts, la déclaration des situations à risques et la gestion des situations ;
- cartographie des risques de corruption dont la dernière mise à jour consolidée datait de 2018. Une méthodologie d'identification et de cotation des risques a été élaborée en lien avec la direction des risques du Groupe et La Poste Solutions Juridiques. La cartographie des risques de corruption du Groupe a été présentée et validée par chaque membre du Comex puis exposée au Comité d'Audit Groupe en septembre 2020 ;
- la formation : en 2019 deux modules de e-learning dédiés à la prévention de la corruption ont été déployés ; l'un par La Poste SA et l'autre par La Banque Postale. Au total, à fin 2020, 48 498 postiers ont suivi ces deux formations. En 2020,

s'est poursuivi le déploiement de la formation de l'ensemble des juristes de La Poste afin de faire d'eux des acteurs de la conformité anticorruption ainsi que celui dédié aux nouveaux référents anticorruption. S'ajouteront en 2021 une formation dédiée aux représentants d'intérêts et un module de e-learning consacré à la politique « conflits d'intérêts » ;

- procédures comptables : un référentiel des contrôles comptables relatifs à l'anticorruption a été élaboré. Il s'appuie d'une part sur les recommandations de l'AFA relatives aux transactions sensibles et d'autre part sur les contrôles existants pouvant participer à la détection des faits de corruption. Ce référentiel de contrôles a été complété avec l'intégration des risques identifiés dans la cartographie de 2020 ;
- le dispositif de contrôle : chaque année, une campagne d'autoévaluation est déployée, elle comprend un questionnaire spécifique à la lutte contre la corruption. Des contrôles de troisième niveau ou audits internes sont réalisés par la direction de l'audit du Groupe avec une mission en 2019 d'évaluation pour la filiale Poste Immo et en 2020 pour la branche Numérique. Enfin, Le Groupe La Poste fait partie du dispositif de contrôle de son actionnaire principal, La Caisse des Dépôts.

3

Résultats

	La Poste SA et La Banque Postale	
	2020	2019
Nombre de personnes formées à la lutte contre la corruption	10 097	38 401

3.4.3 LE 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, GeoPost et ses filiales, La Banque Postale, Mediapost, Docaposte ainsi que diverses filiales supplémentaires.

Le programme de conformité concurrence a été largement 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, les membres du Comité exécutif de La Poste, ainsi que les membres des Comités exécutifs ou Comités de direction des branches et filiales, 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 les référents conformité concurrence, regroupés au sein du Comité conformité concurrence ;
- Le Groupe La Poste a formalisé sa politique à travers la rédaction de plusieurs documents-cadres : un référentiel de droit de la concurrence, un Code concurrence (annexé au règlement intérieur) et un guide de participation aux associations professionnelles. Ces documents ont été à la base d'une vaste campagne de sensibilisation avec une transmission à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe pouvant être exposés

à des problématiques liées au droit de la concurrence et une mise à disposition permanente sur les canaux de communication classiques ;

- une campagne de formation à grande échelle avec de nombreuses sessions de formation en présentiel et la conception et la mise à disposition de deux modules e-learning, accessibles librement à l'ensemble des postiers. À ce jour, près de 4 500 collaborateurs ont été formés au droit de la concurrence ;
- la mise en place de procédures de contrôles tarifaires ;
- la mise à disposition d'un canal d'alerte afin de remonter des signalements liés au droit de la concurrence ;
- l'intégration du programme de conformité concurrence au sein du dispositif de contrôle interne à travers des campagnes d'autoévaluations spécifiques et le déploiement de la cartographie des risques opérationnels ;
- la réalisation d'un audit interne début 2018 afin d'évaluer la maturité du déploiement du programme ;
- la rédaction d'un rapport annuel reportant les actions du Groupe La Poste dans le cadre de son programme de conformité concurrence à destination de l'autorité de la concurrence.

À fin 2020, ce programme est totalement déployé. Le Groupe s'attachera à le maintenir, l'adapter aux nouvelles exigences de la matière et étendre encore son périmètre de couverture au cours des années à venir pour protéger efficacement l'entreprise et ses collaborateurs des risques en matière de droit de la concurrence.

3.4.4 LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE DPEF

Le Groupe La Poste reconnaît le rôle important de la conformité fiscale dans sa stratégie et s'engage à appliquer une politique de transparence fiscale.

Politique fiscale mise en œuvre par le Groupe

Le Groupe La Poste 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. En 2020, le montant consolidé d'impôts sur les sociétés comptabilisé par Le Groupe La Poste s'élève à 880 millions d'euros. En plus de l'impôt sur les sociétés, Le Groupe La Poste verse et collecte de nombreuses contributions, telles les taxes sur les salaires et les contributions sociales, les taxes sur les chiffres d'affaires ainsi que les taxes locales spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des pays dans lesquelles il opère.

La politique fiscale du Groupe La Poste vise à prévenir l'évasion fiscale. Le Groupe est vigilant à ne pas mettre en place de politiques fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou des montages fiscaux artificiels. Aucune entité du Groupe La Poste n'est implantée dans un pays figurant sur la liste officielle française ou européenne des États et territoires non coopératifs (ETNC).

Le Groupe La Poste cherche à avoir une politique fiscale responsable en construisant une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales. Le Groupe cherche également à maintenir un dialogue constructif avec les instances gouvernementales, notamment par sa participation active aux consultations publiques organisées par le Gouvernement.

Prix de transfert

Le Groupe respecte les principes et obligations issus du plan d'action BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting* – Érosion de la Base

d'imposition et le Transfert de Bénéfices) de l'OCDE en matière de prix de transfert. Ainsi, le Groupe dépose tous les documents requis relatifs aux prix de transfert, notamment la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting* – CBCR) garantissant la transparence avec les autorités fiscales.

Les transactions intragroupes sont réalisées dans le respect de la politique du Groupe en matière de prix de transfert, laquelle est basée sur le principe de pleine concurrence (c'est-à-dire sur les termes qui auraient été convenus entre des parties indépendantes). Il convient de souligner que les transactions intragroupes entre sociétés résidentes d'États différents sont relativement limitées compte tenu de la nature des activités exercées et leur localisation majoritaire en France.

Gestion du risque fiscal et des règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale (loi n° 2018-898 – publiée le 24 octobre 2018)

Le Groupe reconnaît que la gestion des risques fiscaux fait partie intégrante d'une bonne gouvernance.

La conduite des affaires fiscales du Groupe et la gestion des risques fiscaux sont prises en charge par des équipes de fiscalistes qualifiés et dûment formés, placée sous la supervision de la direction financière. Elles veillent au soutien de l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables et n'ont recours à des mesures incitatives fiscales qu'après prise en compte de leur impact sur la réputation du Groupe ainsi que sa responsabilité sociale d'entreprise.

En 2020, Le Groupe La Poste n'a pris part à aucun contentieux d'ordre fiscal.

La politique fiscale du Groupe est publique et disponible sur son site internet (www.groupelaposte.com).

3.5 Plan de vigilance

Le Groupe La Poste a mis à jour son plan de vigilance, conformément à la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ce plan, qui figure en Annexe 1 du présent document d'enregistrement universel, décrit :

- l'évaluation des risques d'atteinte grave aux obligations du devoir de vigilance qui sont liés aux activités du Groupe et à celles de ses fournisseurs ;
- les mesures de prévention des risques d'atteinte grave qui ont été poursuivies et développées dans le cadre de l'engagement du Groupe pour la protection et la promotion des droits fondamentaux ;

- les politiques en matière de Ressources Humaines, de RSE et Achats déployées afin que les activités du Groupe soient réalisées de manière responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- un rapport sur l'effectivité des mesures mises en œuvre en 2020 et les orientations qui seront prises par le Groupe en 2021 au titre du devoir de vigilance.



4

GOVERNANCE

4.1	Organes d'administration et Direction générale	182
4.1.1	Conseil d'administration	182
4.1.2	Direction générale	210
4.1.3	Autres informations	217
4.2	Fonctionnement des organes d'administration	217
4.2.1	Attributions du Conseil d'administration	217
4.2.2	Activité du Conseil d'administration en 2020	219
4.2.3	Évaluation du Conseil d'administration	220
4.2.4	Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration	220
4.2.5	Comité des parties prenantes	222
4.2.6	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise	223
4.3	Rémunération et avantages	224
4.3.1	Rémunération des mandataires sociaux	224
4.3.2	Informations complémentaires	227

4.1 Organes d'administration et Direction générale

4.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION



Composition du Conseil d'administration à partir du 27 janvier 2021

En conformité avec l'article 10 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service de la poste et à France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »), le Conseil d'administration de La Poste comprend depuis le 4 mars 2020 :

- 11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : Marie-Pierre de Baillencourt, Virginie Chapron-du Jeu, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Éric Lombard, Françoise Malrieu, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Antoine Saintoyant, Olivier Sichel, Claire Waysand ;
- 1 administrateur représentant de l'État nommé dans les conditions prévues à l'article 4 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 : Charles Sarrazin ;
- 2 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance 2014-948, dont le Président-Directeur Général : Franck Gervais, Philippe Wahl ;
- 7 administrateurs représentant les salariés : Irène Baudry, Stéphane Chevet, Florence Fimbel, Isabelle Fleurence, Franck Haspot, Sylvie Joseph et Hugo Reis ;
- 3 censeurs représentant des usagers et les communes et leurs groupements nommés par décret du ministre de l'Économie, participent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative : Martine Duriez, Mohamed Gnabaly et Agnès Le Brun.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. 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 présentées en section 4.2 « Fonctionnement des organes d'administration ».

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 2020 sont exposés en section 4.2. « Fonctionnement des organes d'administration ».

Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les mini-CV ci-après indiquent les noms des membres du Conseil d'administration nommés à partir du 4 mars 2020, 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.

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 10 hommes et 11 femmes.

5 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Comité de la stratégie 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 : 9 en 2020 / 10 en 2021
Nombre de réunions en 2020 : 4
Taux de participation : 77 %

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 : 5
Nombre de réunions en 2020 : 6
Taux de participation : 83 %

Comité des nominations, 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 2020 : 2
Taux de participation : 87,5 %

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 2020 : 3
Taux de participation : 89,5 %

Comité des missions de service public

Le Comité des missions de service public assiste le Conseil d'administration et formule à l'adresse de celui-ci d'éventuelles recommandations sur toute question concernant les missions de service public de La Poste, telles que définies par la loi et précisées par le contrat d'entreprise, à savoir :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

En outre, il supervise le suivi d'exécution des « engagements citoyens volontaires de La Poste ».

Nombre de membres : 6 en 2020 / 7 en 2021
Nombre de réunions en 2020 : 5
Taux de participation : 100 %

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

Prénom, nom	Parité	Âge*	Date de nomination	Date de fin de mandat	Comité
M. Charles Sarrazin		46	04/03/2020	30/06/2025	  
M. Philippe Wahl		64	04/03/2020	30/06/2025	
M. Franck Gervais		43	04/03/2020	30/06/2025	 
Mme Marie-Pierre de Baillencourt		50	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Virginie Chapron-du Jeu		59	04/03/2020	30/06/2025	 
Mme Virginie Fernandes		46	04/03/2020	30/06/2025	
M. Antoine Saintoyant		43	27/01/2021	30/06/2025	
Mme Corinne Lejbowicz		60	04/03/2020	30/06/2025	
M. Philippe Lemoine		71	04/03/2020	30/06/2025	 
M. Éric Lombard		62	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Françoise Malrieu		74	04/03/2020	30/06/2025	
M. Olivier Mareuse		57	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Catherine Mayenobe		56	04/03/2020	30/06/2025	
M. Olivier Sichel		53	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Claire Waysand		51	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Irène Baudry		44	21/01/2021	20/01/2026	 
M. Stéphane Chevet		45	21/01/2021	20/01/2026	 
Mme Florence Fimbel		56	21/01/2021	20/01/2026	 
Mme Isabelle Fleurence		56	21/01/2021	20/01/2026	 
M. Franck Haspot		53	30/01/2021	20/01/2026	
Mme Sylvie Joseph		59	21/01/2021	20/01/2026	 
M. Hugo Reis		48	21/01/2021	20/01/2026	

* Âge à la date de publication du document  Comité d'audit  Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance
 Comité de la stratégie et des investissements  Comité qualité et développement durable  Comité des missions de service public
 Président du comité

Administrateur nommé par arrêté représentant de l'État



CHARLES SARRAZIN

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.

Administrateur
Président du Comité d'audit
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance
Membre du Comité de la stratégie 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 : 30/06/2025
 Participation aux CA 2020 : 87,5 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administrateur de France Télévisions
- ARTE GEIE membre de la délégation française à l'Assemblée Générale des actionnaires

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des cinq 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 et Consignations



PHILIPPE WAHL

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 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'Ecureuil 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.

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 : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET 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 cinq dernières années

- Président du Directoire de La Banque Postale
- Administrateur de la Société de financement local
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale Financement, de XAnge Private Equity, de La Banque Postale Gestion Privée et de La Banque Postale Asset Management
- Président du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé, de La Banque Postale Prévoyance et de La Banque Postale Assurances IARD
- Président-Directeur Général de SF2 et de Sopassure
- Membre du Conseil de surveillance du Fonds de garantie des dépôts
- Directeur général de Royal Bank of Scotland PLC et de Royal Bank of Scotland NV
- Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société financière de paiements
- Représentant permanent de La Poste, administrateur de Sofipost

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État



FRANCK GERVAIS

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Ponts, Franck Gervais a débuté sa carrière en 2001 au sein de la direction départementale de l'équipement des Alpes-Maritimes en tant que chef du service des bases aériennes. En 2004, il est nommé conseiller du ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme. Il rejoint la SNCF en 2006 en tant que directeur du Cabinet du Président, puis prend la direction de la ligne H du Transilien.

Directeur général de Thalys de 2011 à 2014, il mène la transformation de Thalys en entreprise ferroviaire de plein exercice, avant d'être nommé directeur général de voyages-sncf.com de 2014 à 2017 où il porte notamment les chantiers clés de l'amélioration de l'expérience clients et de l'internationalisation du Groupe.

Il rejoint le Comité exécutif d'Accor en novembre 2017. Directeur général Europe du groupe Accor jusqu'en septembre 2020. Le 7 janvier 2021, il est nommé directeur général du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs.

Administrateur
Président du Comité des missions de service public
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 17/12/1977

Adresse professionnelle :
Accor
Tour Sequana
82 rue Henri Farman
CS 20077

92445 Issy-les-Moulineaux Cedex
Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent de la société SOPARFI 1, elle-même membre du Comité de surveillance de la société d'exploitation des résidences hôtelières rail (SERHR)
- Conseil de surveillance d'Orbis

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



ÉRIC LOMBARD

Administrateur
Membre du Comité des nominations, 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 : 30/06/2025

Participation aux CA 2020 : 87,5 %

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).

LISTE DES AUTRES MANDATS ET 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)

Mandats ayant expiré au cours des cinq 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



MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT

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.

Administratrice
Présidente du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 06/02/1970

Adresse professionnelle :
NA

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 87,5 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Gérante de MPBC Conseil
- Administrateur de RUAG, Groupe Suisse
- Membre du Comité stratégique de RUAG

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Gaztransports et Technigaz
- Membre du Comité d'audit et des risques de Gaztransports et Technigaz
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransports et Technigaz
- 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 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.

Administratrice
Membre 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 : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 87,5 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- 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

Sociétés cotées

- Administratrice de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- CDC Placement
- AEW Europe
- Administratrice d'Humanis-Retraite Arrco

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



ANTOINE SAINTOYANT

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis septembre 2020, Antoine Saintoyant est directeur des Participations Stratégiques de la Caisse des Dépôts et membre de son Comité exécutif.

Diplômé de l'École Nationale d'Administration et de l'Institut d'études politiques de Paris, Antoine Saintoyant débute sa carrière en 2003 au ministère de l'Économie et des Finances à la Direction générale du Trésor.

De 2007 à 2009, il est conseiller en charge des services financiers à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (Bruxelles) avant de regagner la Direction générale du Trésor en tant que chef du bureau des Affaires bancaires puis sous-directeur Banques et Financements d'intérêt général.

Entre 2012 et 2016, Antoine Saintoyant a également exercé la fonction de directeur de participations au sein de l'Agence des participations de l'État, en charge des services (Orange, La Poste, Bpifrance, FDJ). De mai 2017 à juillet 2020, Antoine Saintoyant a été conseiller et chef du pôle Économie, Finances, Industrie au sein du cabinet du Premier ministre, Edouard Philippe.

Administrateur
Membre du Comité de la stratégie et des investissements

Date de naissance : 28/08/1977

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 27/01/2021

Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2020 : NA

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- BPI France – Administrateur
- BPI France Investissement – Administrateur
- BPI France participations – Administrateur

Sociétés cotées

- Icade – représentant permanent de la Caisse des Dépôts

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



CORINNE LEJBOWICZ

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.

Administratrice **Membre du Comité de la stratégie et des investissements**

Date de naissance : 17/04/1960

Adresse professionnelle :
NA

Première nomination : 23/02/2016
Échéance du mandat : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 87,5 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administratrice de Lengow
- Administratrice d'Agriconomie
- Administratrice de Bird Office

Sociétés cotées

- Administratrice de la Française des Jeux

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice d'Educlever (démission le 18 février 2016)
- Administratrice de Filae
- Directeur général et administrateur de PrestaShop

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



PHILIPPE LEMOINE

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.

Administrateur
Président du Comité des nominations, 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 : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Président de la Fing
- Administrateur de la Fondation du Collège de France
- Président du Forum d'Action Modernités
- CoPrésident du Conseil de surveillance de GS1 France
- Membre du Comité de prospective de la CNIL
- Président de Nouvelle Origine

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette
- Administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme
- Administrateur de la Fondation ADIE
- Membre du collège de la CNIL et de la CADA

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



FRANÇOISE MALRIEU

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).

Administratrice Présidente du Comité de la stratégie et des investissements

Date de naissance : 07/02/1946

Première nomination : 17/12/2005

Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administratrice de La Poste
- Administratrice de la Banque Lazard Frères

Sociétés cotées

- Administratrice d'ENGIE

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- 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

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



OLIVIER MAREUSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après avoir été directeur technique et financier de la direction des assurances collectives de CNP Assurances de 1989 à 1990, il devient chargé de mission auprès du Directeur général de CNP Assurances en 1991. Puis, en 1993, il est nommé directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances. En 1998, il devient directeur des investissements de CNP Assurances.

De 2010 à 2016, Olivier Mareuse est directeur des finances du groupe Caisse des Dépôts.

Olivier Mareuse est depuis septembre 2016 directeur des fonds d'épargne à la Caisse des Dépôts et directeur des gestions d'actifs depuis juin 2018. Il est également membre du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts.

Administrateur Membre du Comité d'audit

Date de naissance : 24/10/1963

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 04/03/2020

Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- AF2i (Association française des investisseurs institutionnels), administrateur, Vice-Président et membre du bureau
- Société Forestière de la Caisse des Dépôts (SA), administrateur
- CDC investissement immobilier, administrateur
- CDC croissance, administrateur

Sociétés cotées

- Icade, administrateur et membre du Comité d'audit et des risques
- Veolia Environnement, représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- AEW Europe (SA), administrateur (fin de mandat en juillet 2016)
- CDC Infrastructure (SA), administrateur (fin de mandat en août 2017)
- CDC International Capital (SA), administrateur membre du Comité des investissements et du Comité d'audit et des comptes (fin de mandat en décembre 2018)
- Qualium Investissement (SAS), représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur (fin de mandat en novembre 2017)

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



CATHERINE MAYENOBE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancienne élève de l'École nationale d'administration (Promotion Jean Monnet – 1990) et du *Program for Senior Managers in Government* de la Kennedy School-Harvard University (1993), Auditeur à la Cour des comptes, puis chargée de mission auprès de ses premiers présidents (1990-1996) directrice administrative et financière, puis directrice générale adjointe à la Compagnie nationale du Rhône (1996-2003). Conseiller référendaire à la Cour des comptes, rapporteur auprès de la Commission pour la transparence de la vie politique et rapporteur adjoint auprès de Conseil constitutionnel (2003-2007).

Conseiller maître déléguée dans les fonctions de secrétaire générale de la Cour des comptes (2007-2011). Directrice adjointe du développement territorial et du réseau de la Caisse des Dépôts et directrice de la mission Programme d'investissements d'avenir de la Caisse des Dépôts et de la mission de préfiguration Paris Capital Numérique (2011). Directrice de cabinet du directeur général de la Caisse des Dépôts (2013). Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts, membre du Comité exécutif depuis 2014 ; en charge de la coordination fonctionnelle de la direction des risques, de la direction du contrôle permanent et de la conformité, de la direction juridique et des services associés depuis 2018.

Administratrice Membre du Comité des missions de service public

Date de naissance : 13/10/1964

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 04/03/2020

Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- BPI participation et investissements
- Société Immobilière du Théâtre des Champs Élysées
- RTE
- Présidente du Conseil d'administration de la Cité de la Céramique de Sèvres et de Limoges

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Transdev (démission le 20 décembre 2018)
- Membre du Conseil de surveillance de la compagnie nationale du Rhône (démission le 28 juin 2016)

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



OLIVIER SICHEL

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.

Administrateur Membre du Comité de la stratégie et des investissements

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 : 30/06/2025
Participation aux CA 2020 : 87,5 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET 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 cinq dernières années

- Président-Directeur Général de leguide.com
- Administrateur d'Alpha Mos SA

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



CLAIRE WAYSAND

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Claire Waysand est depuis octobre 2019 directrice générale adjointe et secrétaire générale du groupe Engie. Inspectrice générale des finances depuis 2016, administratrice de Radio France (2017-2019), Claire Waysand avait été auparavant directrice du cabinet de Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics (2014-2016), directrice adjointe du cabinet de Jean-Marc Ayrault, Premier ministre, et directrice générale adjointe du Trésor. Claire Waysand a débuté sa carrière à l'Insee puis occupé différents postes à la direction du Trésor, acquérant notamment une grande pratique des affaires européennes – elle a siégé au Comité économique et financier européen et été administratrice de la Banque européenne d'Investissement (BEI) – et internationales, y compris au sein des services du Fonds monétaire international où elle a travaillé pendant trois ans.

Claire Waysand est ancienne élève de l'École polytechnique, diplômée de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique et de la London School of Economics (*Master of Science in Economics*) et docteur en sciences économiques.

Administratrice

Date de naissance : 4 juillet 1969

Adresse professionnelle :
ENGIE

1 place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris La Défense Cedex

Première nomination : 04/03/2020

Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2020 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de la société nationale de programme Radio France de mars 2017 à octobre 2019
- Administratrice du Consortium de réalisation (CDR) de mars 2017 à octobre 2019

Administratrice élue par le personnel

IRÈNE BAUDRY

Administratrice
Membre du Comité
de la stratégie et des
investissements
Membre du Comité des missions
de service public

Date de naissance : 06/05/1976

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/01/2021

Échéance du mandat :

20/01/2026

Parrainée par la CGT

Participation aux CA 2020 : N/A

Élue par les salariés, le 10/12/2020

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires et d'un master 2 de droit social, elle est entrée dans la vie active en 1999 en travaillant dans différents secteurs d'activité avant d'occuper entre 2002 et 2016 des responsabilités (droit, contrôle interne, conformité) dans des groupes de gestion d'actifs : CDC Ixis Asset Management, AGF Asset Management, La Banque Postale Asset Management. En 2016, elle rejoint La Banque Postale, en qualité de juriste veille réglementaire.

Engagée à la CGT, elle a été élue à différentes fonctions de représentations du personnel (membre du Comité Social d'Entreprise, membre du CHSCT, déléguée syndicale).

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel



STÉPHANE CHEVET

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un début de carrière chez Fortis, puis cinq années comme assistant parlementaire, Stéphane Chevet a rejoint les équipes commerciales bancaires de La Poste en 2005.

Stéphane Chevet a été secrétaire national de la fédération CFDT-F3C pendant plusieurs années. Aujourd'hui, il est Porte-parole de sa fédération auprès de la Commission européenne sur le projet « évolution du secteur Postes et Logistique à l'horizon 2030 » et Président de UNION, première plate-forme de construction de droits et de services mutualisés à l'attention des indépendants.

Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des missions de service public

Date de naissance : 13/06/1975

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/01/2021
Échéance du mandat : 20/01/2026
Parrainé par CFDT
Participation aux CA 2020 :
N/A
Élu par les salariés, le 10/12/2020

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Administratrice élue par le personnel



FLORENCE FIMBEL

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Elle intègre La Poste en 1988 à Paris. Mutée en 1989 en Alsace, elle exercera tour à tour les fonctions de guichetière, caissière et comptable. Elle est aujourd'hui encadrante de proximité.

À partir de 1998, elle occupe différents postes au sein de la CFTC. Pendant douze ans, elle préside la section du Haut-Rhin. Elle est également élue au Comité Technique Local et à la Commission administrative paritaire locale jusqu'en 2013.

À partir de 2010, elle rejoint l'équipe fédérale des Postes et Télécommunications. Elle y occupera respectivement les fonctions de secrétaire fédérale adjointe chargée de la formation de 2010 à 2016, puis de secrétaire général de la Fédération entre 2016 et 2019.

Administratrice
Membre du Comité de la stratégie et des investissements
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Date de naissance : 05/09/1964

Adresse professionnelle :
La Poste Thann
46 rue du Général de Gaulle
BP 134
68804 Thann Cedex

Première nomination : 21/01/2021
Échéance du mandat : 20/01/2026
Parrainée par la CFTC/CFE-CGC
Participation aux CA 2020 : N/A
Élue par les salariés le 10/12/2020

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Administratrice élue par le personnel



ISABELLE FLEURENCE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Débutant sa carrière aux Télécoms à Mulhouse (68) en 1983, comme opératrice au Centre de Renseignements téléphoniques, elle devient ensuite conseillère commerciale en Agence Commerciale jusqu'en 1993. Lauréat du concours de contrôleur de La Poste, elle exerce la fonction de conseillère financière jusqu'en 1997. Elle est ensuite Chef d'Etablissement à Strasbourg jusqu'en 2005, avant de devenir encadrant à la plate-forme de préparation et de distribution du courrier de Strasbourg Nord. Après avoir intégré le corps des cadres supérieurs de La Poste en 2006, elle est nommée au centre financier de Strasbourg, puis devient chargée de projet à la direction commerciale bancaire jusqu'en 2014. Elle est aujourd'hui directrice adjointe en centre d'affaires à la direction des entreprises et des territoires.

Militante et responsable syndicale, elle est élue secrétaire de l'Union Régionale de l'Est en 1983 (regroupement des départements d'Alsace, de Lorraine et de Franche Comté). Responsable du secteur Poste à la Fédération FO COM à deux reprises (2010-2012 et 2017-2019), elle a également été responsable du secteur Bancaire et du secteur International de 2012 à 2017. De 2015 à 2019, elle est secrétaire générale de FO COM. Depuis 2011, elle est élue au Comité directeur Post et logistics à l'Uni Global Union et devient membre du dialogue social Européen. Parallèlement, elle devient élue titulaire au Comité technique national. Elle est également représentante syndicale au CHSCT depuis 2014.

Isabelle FLEURENCE est membre titulaire au Comité de dialogue social et stratégique du Groupe La Poste.

Administratrice
Membre du Comité de la stratégie et des investissements
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 11/09/1964

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/01/2021
Échéance du mandat : 20/01/2026
Parrainée par la FO
Participation aux CA 2020 : N/A
Élue par les salariés, le 10/12/2020

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq 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 de la stratégie 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 2020 : 100 %

Élu par les salariés le 20/11/2015

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel



FRANCK HASPOT

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Lauréat du concours de préposé en 1989 passé à Vannes (56), il est affecté à Courbevoie (92) en janvier 1991 à la distribution, puis au service collecte/colis jusqu'en 1995. Il devient alors permanent au syndicat départemental de la CGT et milite parallèlement au sein de la fédération CGT FAPT et dans des structures interprofessionnelles où il occupe différentes fonctions.

Depuis 2005, il est mandaté par l'Union Départementale CGT 92 en tant qu'administrateur de la Caisse d'Allocations Familiales du département des Hauts-de-Seine où il a été élu 2^e Vice-Président.

Administrateur
Membre du Comité d'audit

Date de naissance : 09/10/1967

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/01/2021
Échéance du mandat : 20/06/2026
Parrainé par la CGT
Participation aux CA 2020 : N/A
Élu par les salariés le 10/12/2020

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- 2^e Vice-Président de la Caisse d'Allocations Familiales des Hauts-de-Seine

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Administratrice élue par le personnel



SYLVIE JOSEPH

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Neoma, Sylvie Joseph débute sa carrière en 1983 dans la communication où elle travaille pendant huit ans successivement pour les groupes Havas, Publicis et Ouest France. Après avoir créé D&J en 1992 société de conseil marketing, elle rejoint le groupe Carrefour en janvier 1999 comme directrice marketing client et communication en Europe, puis pour les hypermarchés français. En septembre 2003, elle devient directrice marketing clients, concept de vente, Communication de Conforama. Présidente du pôle Solutions du groupe HighCo en septembre 2005, elle est nommée directrice adjointe du marketing de la branche Réseau du Groupe La Poste en octobre 2008, où elle est plus particulièrement en charge de l'expérience client et du multicanal.

Occupant les fonctions de directrice Marketing de la branche Services-Courrier-Colis à partir de janvier 2010, elle devient directrice du Programme de Transformation Interne du Groupe de la branche Numérique de juillet 2013 à juillet 2018.

Depuis juillet 2018, Sylvie Joseph est secrétaire fédérale de la Fédération Conseil, Communication et Culture de la CFDT en charge de la transformation numérique de la fédération et de l'animation de l'Union fédérale des cadres.

Sylvie Joseph est titulaire du certificat d'administrateur de société de l'IFA/Sciences Po.

Administratrice
Membre du Comité de la stratégie et des investissements
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 22/07/1961

Adresse professionnelle :
Branche Numérique
Case postale B 603
9 rue du Colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/01/2021
Échéance du mandat : 20/01/2026
Parrainée par CFDT
Participation aux CA 2020 : N/A
Élue par les salariés le 10/12/2020

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administratrice d'Alcyon
- Administratrice de Co-Spirit
- Administratrice d'Uzer

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Docaposte Conseil

Trois censeurs, n'ayant pas voix délibérative, ont été nommés par décret en date du 3 mars 2020.

L'un représente les consommateurs, les deux autres les communes de France et leurs groupements.

Censeur nommé par décret



MOHAMED GNABALY

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

35 ans, marié, père de trois enfants, militant associatif, directeur-fondateur d'une entreprise sociale, maire de L'Île-Saint-Denis et Vice-Président de l'association des maires de France. Originaire de L'Île-Saint-Denis (93), Mohamed Gnabaly est titulaire d'un master finance d'école de commerce et est auditeur de l'Institut des hautes études en aménagement et développement des territoires en Europe.

Après plusieurs expériences en banque d'investissement, il a cofondé en 2012 au cœur de la Seine-Saint-Denis, la coopérative d'insertion NOVAEDIA, qui développe une boucle alimentaire biologique, locale et solidaire et forme des personnes à des métiers d'avenir dans l'agriculture urbaine, la restauration et la logistique. Parallèlement, il occupe la fonction de maire dans la commune de L'Île-Saint-Denis où il réside toujours, ainsi que celle de Vice-Président de l'association des maires de France.

Censeur

Membre du Comité des missions de service public

Date de naissance : 04/03/1985

Adresse professionnelle :
Mairie de L'Île-Saint-Denis
1, rue Méchin
93450 L'Île-Saint-Denis

Mandats :

Première nomination : 04/03/2020

Échéance du mandat : 30/06/2025

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Maire de L'Île-Saint-Denis, secrétaire général association des Maires 93, VP AMF
- Président mission locale MILJ, administrateur Comité 21
- Directeur général SCIC SA NOVAEDIA

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Censeur nommé par décret



AGNÈS LE BRUN

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de lettres classiques, Agnès Le Brun 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. Depuis décembre 2015, elle est conseillère régionale de Bretagne.

Censeur

Membre du Comité des missions de service public

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 : 30/06/2025

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

Censeur nommé par décret



MARTINE DURIEZ

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Licenciée en sciences de l'éducation en 1971 ; professeur des écoles de 1972 à 2001. En 2002, diplômée en conception de formation professionnelle et animation ;

de 2002 à 2010, formatrice professionnelle pour adultes. Présidente de la Fédération des Familles Rurales du Pas-de-Calais.

Censeur

Membre du Comité des missions de service public

Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 05/07/1949

Adresse professionnelle :

Familles Rurales
7 Cité d'Antin
75009 Paris

Première nomination : 04/03/2020

Échéance du mandat : 30/06/2025

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Membre du Conseil d'administration et membre du bureau de la Fédération Nationale Familles Rurales
- Membre du Conseil d'administration de l'UROC Hauts-de-France (Union Régionale de l'Organisation des Consommateurs)
- Membre du Comité Régional Hauts-de-France de France Asso Santé
- Membre du Conseil d'administration de l'IREPS (Institut Régional Éducation et Prévention Santé)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente de la Fédération Régionale Hauts-de-France Familles de 2016 à 2019
- Présidente de la Fédération Familles Rurales du Pas-de-Calais
- Membre du Conseil de la CPAM Caisse primaire d'Assurance Maladie, Artois, Pas de Calais, 2010-2018
- Membre suppléant du Conseil d'administration de la CAF Pas-de-Calais 2009-2014
- Membre du Conseil d'administration de l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) du Pas-de-Calais
- Représentant des Usagers pour l'HAD (Hospitalisation à domicile) Artois Ternois (2009-2014)

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

4

Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste



EMMANUEL CHARRON

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Élève-administrateur de la Ville de Paris à l'École nationale d'administration (ENA) (promotion Fernand Braudel, 1985-1987), Chef des bureaux du budget des services sociaux et des transports parisiens (1987-1990), de la synthèse budgétaire (1990-1992) à la direction des finances et des affaires économiques (DFAE) de la Ville de Paris, secrétaire général adjoint de la ville de Nice (1992-1995), sous-directeur du contrôle de gestion (1996-1997), sous-directeur des finances (1997-2001), directeur des finances et des affaires économiques (2001-2002) à la DFAE de la Ville de Paris, inspecteur général de la Ville de Paris (2002), conseiller technique au cabinet de Jean-Pierre Raffarin (Premier ministre) (2002-2005), Président de la Mission interministérielle aux rapatriés (Mir) (2005-2007), Contrôleur général économique et financier (2007-2010).

Membre (2007-2010) de la Mission du service du contrôle général économique et financier (CGEFI) Sécurité sociale et action sociale puis de la Mission financement de la Sécurité sociale et cohésion sociale, secrétaire général du Conseil de l'immobilier de l'État (2010), Chef de mission de contrôle économique et financier (depuis 2016), Commissaire du gouvernement auprès du Crédit foncier de France (2016-17) et auprès de Sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (SOFICA) (depuis 2017), Chef de la Mission de contrôle des activités financières (depuis 2017).

Chef de la mission de contrôle
général économique et financier
de l'État auprès de La Poste

Date de naissance : 20/10/1962

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 506
75757 Paris Cedex 15

4.1.2 DIRECTION GÉNÉRALE

Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Le Président du Conseil d'administration assure, sous sa responsabilité, la direction de la Société, et 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 4 mars 2020, sur proposition du Conseil d'administration au président de la République.

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 4 mars 2020.

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 100 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 100 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 100 millions d'euros.

Le Président-Directeur Général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

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
	Directeur général adjoint, secrétaire général du Groupe La Poste
	Directeur général par intérim du Réseau La Poste entre juin 2020 et mars 2021
Philippe Bajou	Président de Poste Immo
Yves Brassart	Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement
	Directeur général adjoint
Boris Winkelmann	Président de GeoPost
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge du Numérique et de la communication
	Directeur général adjoint
Valérie Decaux	Directeur des ressources humaines Groupe
	Directeur général adjoint
Philippe Dorge	Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis
Nicolas Routier	Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation
	Directeur général adjoint
Philippe Heim	Président du Directoire de La Banque Postale

Nathalie Collin assurera la Direction générale de la branche Grand Public et Numérique, nouvellement créée dans le cadre du nouveau plan stratégique.



Président-Directeur Général

Date de naissance : 11/03/1956

PHILIPPE WAHL

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.



**Directeur général adjoint
Secrétaire général du Groupe
La Poste
Président de Poste Immo**

Date de naissance : 09/09/1958

PHILIPPE BAJOU

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 1^{er} janvier 2006 jusqu'à la fin 2012. Il devient, le 19 décembre 2012, Directeur général adjoint du Groupe, Directeur général du Réseau La Poste, fonction qu'il exerce jusqu'au 1^{er} juin 2015. Le 19 février 2015, il est nommé Président de Poste Immo et le 24 février 2015, Directeur général adjoint en charge de la transformation. Le 2 février 2016, il est nommé secrétaire général du Groupe La Poste, il conserve ses responsabilités au titre de la transformation et voit son périmètre élargi aux fonctions transverses et au développement territorial.



YVES BRASSART

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.

Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement

Date de naissance : 25/08/1960



BORIS WINKELMANN

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis mars 2014, Boris Winkelmann était directeur général (PDG) de DPD Allemagne. En tant que *Chief Operating Officer* (COO), il était auparavant responsable depuis mars 2013 de la gestion opérationnelle de DPD Allemagne. Boris Winkelmann possède une expérience de 20 ans dans l'industrie des colis et du courrier express. À partir de 1994, il a d'abord occupé plusieurs postes de direction au siège du groupe de TNT Express avant de passer à GeoPost en 1999. Dans cette filiale à 100 % de La Poste, M. Winkelmann a coordonné l'acquisition d'une participation majoritaire dans DPD en Allemagne, jusqu'à l'achèvement du processus en 2001.

Au niveau du Groupe, il était également en partie responsable du développement international de l'actionnaire majoritaire de DPD. Après cela, Boris Winkelmann a fondé et géré le service d'expédition en ligne LetMeShip, le service d'information et d'études de marché CEP-Research et ITA Consulting, un service de conseil en fusions et acquisitions. Boris Winkelmann a des liens particulièrement étroits avec la France, où il a fait presque toutes ses études. Après des études de gestion d'entreprise à l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux, il a terminé ses études avec un Master of Finance à l'université Pontificia Comillas de Madrid. Il parle couramment le français, l'espagnol, l'anglais et l'allemand. Le 25 juin 2020, il est nommé Directeur général adjoint, Président de GeoPost.

**Directeur général adjoint
Président de GeoPost**

Date de naissance : 28/04/1970



NATHALIE COLLIN

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 Music France en tant que directeur administratif et financier avant d'en devenir directeur général, en 1999. En 2002, elle opère la fusion de Virgin Music 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.

Directrice générale adjointe en charge du Numérique et de la communication

Date de naissance : 26/09/1964



VALÉRIE DECAUX

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Sup de Co Le Havre, Valérie Decaux a intégré en 1990 les ressources humaines des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (Presstalis) où elle a occupé différentes responsabilités pendant 10 ans. En 2001, elle rejoint Védiobis/Randstad et en devient en 2003 Directeur des ressources humaines, membre du Comité de direction.

En 2008, elle est nommée Directeur des ressources humaines Groupe, membre du Comité exécutif du groupe Saur. Valérie Decaux est ensuite, en 2014, appelée au sein de l'enseigne de distribution Monoprix (groupe Casino), où elle devient DRH Groupe, Communication et RSE, membre du Comité exécutif. Elle rejoint La Poste en septembre 2019 en tant que Directrice générale adjointe du Groupe, membre du Comité exécutif, en charge des ressources humaines et des relations sociales.

**Directeur général adjoint
Directeur des ressources
humaines Groupe**

Date de naissance : 07/07/1967



PHILIPPE DORGE

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.

**Directeur général adjoint
Directeur général de la branche
Services-Courrier-Colis**

Date de naissance : 06/04/1966



NICOLAS ROUTIER

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.

**Directeur général adjoint,
en charge de la stratégie
institutionnelle et de la régulation**

Date de naissance : 7/3/1963



**Directeur général adjoint
Président du Directoire de
La Banque Postale**

Date de naissance : 03/04/1968

PHILIPPE HEIM

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po), Philippe Heim débute sa carrière en 1997, après sa scolarité à l'École Nationale d'Administration (ENA), au ministère de l'Économie et des Finances où il occupe un certain nombre de postes avant d'être nommé conseiller économique à l'ambassade de France à Singapour.

En 2003, il est nommé conseiller technique de Francis Mer, alors ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie. L'année suivante, il devient conseiller budgétaire de Nicolas Sarkozy, à l'époque ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie puis, en 2006, il est promu directeur de cabinet de Jean-François Copé, ministre du Budget et Porte-parole du gouvernement.

Il rejoint Société Générale en 2007 en qualité de Banquier Conseil, en charge de la relation mondiale, avec un portefeuille de clients stratégiques au sein de SG CIB. En 2009, il est nommé Directeur de la stratégie du Groupe avant de devenir en avril 2012 Directeur adjoint financier du Groupe et Directeur de la Stratégie. Philippe Heim est nommé Directeur financier du Groupe en mars 2013 ainsi que membre du Comité exécutif du Groupe. En 2018, il est nommé Directeur général délégué en charge des activités de banque de détail à l'international, Services Financiers & Assurance.

Le 31 août 2020, il est nommé Président du Directoire de La Banque Postale et rejoint, à ce titre, le Comité exécutif du Groupe La Poste en qualité de Directeur général adjoint.

4.1.3 AUTRES INFORMATIONS

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.

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.

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 d'enregistrement universel, 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 et du censeur 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. »

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est précisé que deux conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ont été conclues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 : il s'agit de deux conventions de mission avec deux administrateurs, approuvées lors de la séance du Conseil d'administration du 17 décembre 2020.

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.

4.2 Fonctionnement des organes d'administration

4.2.1 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, 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 comprend, au sens du présent règlement, les

sociétés 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 et 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, 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 chacun de ses métiers, notamment le Plan d'Affaires (tel que défini ci-après) pluriannuel, est examinée au moins une fois par an par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration 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.

Aux fins du présent règlement intérieur, le terme « plan d'affaires » désigne le plan d'affaires consolidé glissant élaboré par La Poste et les Filiales incluses dans le périmètre de consolidation de La Poste, sur cinq (5) ans, la première année correspondant au budget de l'année calendaire suivant l'année où le plan moyen terme du Groupe La Poste est soumis au Conseil d'administration de La Poste, qui reflète les priorités stratégiques et les objectifs financiers de La Poste et de ses Filiales en question sur la période concernée, tel que présenté chaque année au Conseil d'administration de La Poste, conformément au présent règlement intérieur.

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.

Le Conseil d'administration examine deux fois par an un rapport d'information sur les Filiales Principales. 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 en application de l'article 1.4 du présent règlement.

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 banque postale et ses Filiales consolidées.

Le Conseil d'administration est saisi pour autorisation préalable des opérations suivantes :

- a) la proposition de nomination du Président-Directeur Général de La Poste, dans les conditions de l'article 11 de la loi de 1990 dans sa rédaction modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (la « loi Pacte ») et des stipulations des statuts de La Poste ;
- b) la formulation d'une proposition de révocation ou d'une opposition à la révocation du Président-Directeur Général de La Poste, sous réserve des stipulations des statuts de La Poste ;
- c) l'adoption du plan d'affaires, du budget annuel consolidé du Groupe La Poste, et du plan de financement et de la capacité distributive associés, en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée ;
- d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie), 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 et de ses filiales consolidées dans le cadre de leur politique de placement), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste et n'impliquant pas de transfert de participation économique en faveur de personnes tierces au Groupe ni d'investissements complémentaires du Groupe La Poste qui relèvent du f) ci-dessous) pour un montant unitaire supérieur à 100 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 consolidées et tout engagement hors bilan donné ;
- e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement ou de cession réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie) pour un montant unitaire supérieur à 100 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 consolidées et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique, toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), d'émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie) pour un montant unitaire supérieur à 75 millions d'euros par opération ;
- f) 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 aux paragraphes d) et e) ci-dessus, réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées 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 ;
- g) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la trésorerie ou de couverture réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées, ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant cumulé sur une période de douze mois consécutifs supérieur à 700 millions d'euros), à l'exception :
 - de toute opération de trésorerie ou de couverture relevant du cours normal des affaires de La Banque Postale ou ses filiales consolidées dans le cadre de leurs activités bancaires et d'assurance, et

- de toute opération de gestion de trésorerie ou de couverture de La Poste et de ses filiales consolidées (autres que La Banque Postale et ses propres filiales consolidées), entrant dans le cadre de leur gestion courante ;
- h) en ce qui concerne les emprunts à long terme, la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, hors La Banque Postale et ses filiales consolidées ;
- i) 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 consolidées (à l'exception de La Banque Postale et de ses propres filiales consolidées) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- j) tout emprunt ou opération de gestion de la dette réalisé par La Poste ou ses filiales consolidées, ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant cumulé sur une période de douze mois consécutifs supérieur à 1 milliard d'euros), ou toute émission de titres de dette ou de capital hybride réalisée par La Banque Postale ou ses propres filiales consolidées qui est éligible au Tier 1 ou Tier 2 (fonds propres complémentaires) pour un montant unitaire supérieur à 500 millions d'euros, à l'exception de toute émission de dette ou opération de gestion de dette relevant du cours normal des affaires de La Banque Postale ou de ses Filiales Consolidées dans le cadre de leurs activités bancaires et d'assurance ;
- k) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou de l'une de ses filiales consolidées 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 consolidées ;
- l) la détermination de la politique de distribution de dividendes de La Poste ou d'une de ses filiales consolidées et toute modification ou évolution de la politique de distribution de dividendes ;
- m) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées 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 consolidées 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 et à l'exception des contentieux relevant du cours normal des affaires de La Banque Postale ou ses filiales consolidées dans le cadre de leurs activités bancaires et d'assurance ;
- n) 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 consolidées 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, pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération, hors opérations effectuées par La Banque Postale, avec ses clientèles ou celles qui naissent des engagements des clients, et hors opérations effectuées par la société CNP Caution ;
- o) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- p) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste, étant précisé qu'en cas de modifications qui relèvent d'une obligation légale ou réglementaire, la consultation porterait sur les modalités de mise en œuvre de cette obligation légale ou réglementaire par La Poste ;
- q) toute décision prise par La Poste (ou, le cas échéant, l'une de ses filiales qui viendrait à détenir le contrôle de La Banque Postale) en Assemblée Générale de La Banque Postale saisie d'un différend entre le Directoire de La Banque Postale et le Conseil de surveillance de La Banque Postale concernant le sens des votes que cette dernière ou ses filiales consolidées envisagent d'exercer aux Assemblées Générales de CNP Assurances ; toute modification des stipulations des statuts de La Banque Postale concernant (i) la procédure applicable à l'exercice des droits de vote par cette dernière ou ses filiales consolidées aux Assemblées Générales de CNP Assurances, ainsi que (ii) la présence au sein du Conseil de surveillance de La Banque Postale d'un membre du Conseil d'administration de La Poste nommé sur proposition de la Caisse des Dépôts par l'Assemblée Générale de La Banque Postale.

4

4.2.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

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 2020, le Conseil s'est réuni huit fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 95 %. Quatre séminaires stratégiques d'une demi-journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration en 2020 s'est notamment prononcé sur :

- les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- le budget 2021 ;
- divers projets d'acquisition ;
- le rapprochement entre la Caisse des Dépôts et Le Groupe La Poste ;
- 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.

4.2.3 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée.

Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

4.2.4 COMITÉS SPÉCIALISÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de cinq 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, Comité de la stratégie et des investissements, Comité qualité et développement durable, Comité des rémunérations et de la gouvernance et Comité des missions de service public. 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.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de :

- Président : Charles Sarrazin (État) ;
- Virginie Chapron Du Jeu (CDC) ;
- Stéphane Chevet ;
- Franck Haspot ;
- Olivier Mareuse (CDC).

Le Comité d'audit :

- a) 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 ;
- b) 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 ;
- c) examine la politique de communication financière de La Poste ainsi que les principaux éléments de cette communication ;
- d) 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 ;

- e) organise, avec l'appui de la direction financière, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence et émet une recommandation au Conseil d'administration de La Poste sur le choix desdits commissaires ; débat du programme d'intervention des commissaires aux comptes désignés et du budget affecté à leur mission ; s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes ; approuve la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes et autres que les services interdits ;
- f) examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- g) examine le rapport du Président sur le contrôle interne et de gestion des risques ;
- h) 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'actions 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 ;
- i) examine le rapport annuel d'activité de la Commission achats de La Poste ;
- j) 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 ;
- k) examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- l) formule toute recommandation au Conseil d'administration concernant les sujets ci-dessus ; et plus généralement,
- m) 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 peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le Comité d'audit s'est réuni six fois en 2020 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 83 %. Au cours de l'année 2020, 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 examiné : la gestion des risques de crédit par La Banque Postale ; le pilotage des ratios prudentiels de La Banque Postale, les évolutions normatives, l'application du RGPD et la lutte contre la cybercriminalité. Ont été également examinés les implications comptables du rapprochement entre la Caisse des Dépôts et La Poste.

Comité de la stratégie et des investissements

Le Comité stratégique et des investissements est composé de :

- présidente : Françoise Malrieu (CDC) ;
- Irène Baudry ;
- Florence Fimbel ;
- Isabelle Fleurence ;
- Sylvie Joseph ;
- Hugo Reis ;
- Corinne Lejbowicz (CDC) ;
- Antoine Saintoyant ;
- Olivier Sichel (CDC) ;
- Charles Sarrazin (État).

Le Comité de la stratégie et des investissements 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 supérieures à trente (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 de la stratégie et des investissements s'est réuni quatre fois en 2020 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 77 %. Au cours de l'année 2020, le comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition et de cession portés par GeoPost, et La Banque Postale. Il a également examiné le bilan du plan stratégique 2014-2020.

Comité qualité et développement durable

Le Comité qualité et développement durable est composé de :

- Présidente : Marie-Pierre de Bailliencourt (CDC) ;
- Virginie Chapron Du Jeu (CDC) ;
- Isabelle Fleurence ;
- Philippe Lemoine (CDC) ;
- Franck Gervais (État) ;

- Sylvie Joseph ;
- Martine Duriez.

Le Comité qualité et développement durable a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste ou les sociétés de son Groupe et leurs clients, le développement durable, ainsi que le bien vivre au travail, 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 de son Groupe ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de services fournis aux clients de La Poste et de son Groupe ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- l'examen du bien vivre au travail à La Poste et des bonnes pratiques en la matière.

Le Comité qualité et développement durable peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le Comité qualité et développement durable s'est réuni trois fois en 2020 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 89,5 %. Au cours de l'année 2020, le comité a notamment examiné : la politique RSE du Groupe, le déploiement d'un dispositif d'amélioration du traitement des réclamations, la qualité de la distribution du courrier et des colis, le rapport annuel du Médiateur de La Poste, les voies et moyens pour maintenir la qualité pendant la crise du coronavirus.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance est composé de :

- Président : Philippe Lemoine (CDC) ;
- Éric Lombard (CDC) ;
- Charles Sarrazin (État) ;
- Florence Fimbel.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- a) formuler toute recommandation relative à la nomination et à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- b) formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de nomination et de rémunération hors salaire ou traitement de base des cadres dirigeants de La Poste et des Filiales Principales ;
- c) formuler toute recommandation concernant le montant global des jetons de présence qui seraient alloués annuellement à certains des membres du Conseil d'administration et proposer au Conseil d'administration des règles de répartition en tenant compte notamment de l'assiduité au Conseil d'administration et dans les Comités ;

- d) 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 32-3 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Telecom ;
- e) piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration ; plus généralement ;
- f) rendre compte au Conseil d'administration et porter à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière sur les sujets relevant de la compétence du Comité.

Le Comité des nominations est informé par le Président-Directeur Général de la nomination, de la rémunération et des plans de successions des dirigeants de La Poste et de ses Filiales Principales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle que lui confiera, son Président, le Conseil d'administration ou le Président-Directeur Général de La Poste. Le Comité peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni deux fois en 2020 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 87,5 %. Au cours de l'année 2020, le comité a examiné la feuille de route et la rémunération du PDG, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants, la politique de gestion des hauts potentiels au sein du Groupe.

Comité des missions de service public

Le Comité des missions de service public est composé de :

- Président : Franck Gervais (État) ;
- Catherine Mayenobe (CDC) ;
- Irène Baudry ;

- Stéphane Chevet ;
- Mohamed Gnabaly ;
- Agnès Le Brun ;
- Martine Duriez.

Le Comité des missions de service public a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile sur toute question concernant les missions de service public de La Poste, telles que définies par la loi et précisées par le contrat d'entreprise, à savoir :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

En outre, le Comité des missions de service public exerce le suivi d'exécution des « engagements citoyens volontaires de La Poste »

À ces fins, le Comité des missions de service public :

- examine une fois par an le bilan d'exécution de chacune des quatre missions de service public telles que définies par la loi et le contrat d'entreprise en vigueur ;
- vérifie l'adéquation entre les moyens mis en œuvre par l'entreprise, les compensations qui lui sont allouées au titre desdites missions et les résultats attendus en la matière ;
- formule toute suggestion utile quant aux moyens d'améliorer l'exécution des missions.

Le Comité des missions de service public peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Au cours de l'année 2020, le Comité des missions de service public s'est réuni cinq fois ; le taux moyen des administrateurs s'est élevé à 100 %. Le comité a examiné la situation financière des quatre missions de service public, ainsi que les moyens d'en rétablir l'équilibre de manière durable.

4.2.5 COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

La loi dite « PACTE », du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, permet à toute société de se doter d'une « raison d'être », assortie d'objectifs sociaux et environnementaux, en inscrivant à ses statuts sa qualité de « société à mission ».

La Poste, entreprise au service de l'intérêt général depuis cinq siècles, s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous.

À cette fin, La Poste a mis en place un Comité des parties prenantes, chargé de suivre l'exécution de ses engagements formulés au titre de sa qualité de société à mission. Il est présidé par le Président-Directeur Général, Philippe WAHL, et réunit des personnalités qualifiées, représentants des parties prenantes de La Poste :

- Actionnaires de La Poste :
 - Catherine MAYENOBE, secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts et Consignations,

- Franck GERVAIS, représentant de l'État au Conseil d'administration de La Poste et Président du Comité des missions de service public ;
- Collaborateurs, postières et postiers :
 - deux salariés parrainés par les organisations syndicales représentées au Conseil d'administration de La Poste ;
- Collectivités territoriales :
 - Mohamed GNABALY, maire de Île-Saint Denis,
 - Agnès LE BRUN, élue locale, Vice-Présidente de l'association des Maires de France et des présidents d'intercommunalités (AMF) ;
- Usagers et société civile :
 - Martine DURIEZ, Présidente de la Fédération des Familles rurales du Pas de Calais,
 - Géraud GUIBERT, Président de la « Fabrique écologique »,
 - Marie TRELLE-KANE, Présidente d'Unis-Cité et membre du Cese ;

- Entreprises :
 - Nathalie BALLA, PDG de La Redoute,
 - Laetitia PUYFAUCHER, fondatrice de Pelham Media Ltd.,
 - à pourvoir ;
- Recherche et prospective :
 - Loïc BLONDIAUX, politologue,
 - Gaël GIRAUD, économiste,
 - Jacques LEVY, géographe,
 - Claudia SENIK, économiste.

Le Comité des parties prenantes a pour missions :

- d'assurer le suivi d'exécution des missions remplies par l'entreprise au titre de son statut de « société à mission », au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce ;
- d'éclairer le Comité exécutif et le Conseil d'administration de la Société sur les attentes des diverses parties prenantes (notamment les clients, employés, fournisseurs, territoires, générations futures) à l'égard de l'entreprise, et sur les meilleurs moyens de les concilier.

Au cours de l'année 2020, le Comité des parties prenantes s'est réuni une fois, pour sa séance inaugurale.

4.2.6 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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 modifiée par la loi n° 2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019) 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 janvier 2020, qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
1	Les missions du Conseil d'administration :	
1.3	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 modifié par la loi n° 2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019), 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, parmi les membres du Conseil d'administration désignés sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, sur proposition du Conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés, 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 modifié par la loi n° 2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019) reprises à l'article 13 des statuts.
14	La durée des fonctions des administrateurs	
14.1	« [...] 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.
16	Le Comité d'audit	
16.11	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. »	Au regard des exigences requises en matière financière, il a décidé de désigner des membres disposant d'une expertise pointue en la matière.

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
18	Le Comité en charge des rémunérations	
18.1	Composition Le Comité des rémunérations « [...] doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »	La composition du Conseil de La Poste est fixée par la loi.
20	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 la Caisse des Dépôts 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.
23	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 la Caisse des Dépôts et, le cas échéant, aux salariés.

4.3 Rémunération et avantages

4.3.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Rémunération globale 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 totale de M. Philippe Wahl pour l'année 2020 a été fixée à 450 000 euros bruts annuels par le Conseil d'administration du 30 avril 2020. Elle est exclusivement constituée d'une part fixe.

La rémunération de M. Philippe Wahl, inchangée depuis le 26 septembre 2013, respecte le plafond de rémunération mis en place dans les entreprises publiques.

Les objectifs annuels de M. Philippe Wahl sont formalisés dans une feuille de route approuvée par le Conseil d'administration sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. Au regard de la crise sanitaire ayant affecté l'exercice 2020, la feuille de route

2020 de M. Philippe Wahl a été revue en cours d'année et approuvée par le Conseil d'administration du 4 août 2020. Cette feuille de route 2020 porte à hauteur de 50 % sur l'adaptation du Groupe face à la crise sanitaire, à hauteur de 35 % sur des indicateurs économiques et financiers, et à hauteur de 15 % sur des indicateurs sociaux. 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.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des rémunérations de toutes natures dues au Président-Directeur Général au titre des exercices 2019 et 2020.

Le Président-Directeur Général ne perçoit ni rémunération exceptionnelle ni rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance de La Poste ou de sociétés contrôlées par La Poste et ne bénéficie ni d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions attribuées gratuitement (cf. section 4.3.2 « Informations complémentaires »).

Tableau de synthèse des rémunérations attribuées au Président-Directeur Général

Philippe Wahl, Président-Directeur Général	2020	2019
Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature)	455 392 €	454 212 €
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)	455 392 €	454 212 €
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	450 000 €

Montants bruts (en euros) avant impôt.

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.

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Le Président-Directeur Général de La Poste ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance en tant que Président du Conseil d'administration et administrateur de La Poste. Il ne perçoit par ailleurs aucune rémunération au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général

Philippe Wahl, Président-Directeur Général	2020		2019	
	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
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Avantages en nature	5 392 € ^(a)	5 392 € ^(a)	4 212 € ^(a)	4 212 € ^(a)
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	455 392 €	455 392 €	454 212 €	454 212 €

(a) Avantage en nature véhicule (3 852 € en 2019 et 5 032 € en 2020) et prime de communication versée à tous les postiers (360 €).

(b) Montants bruts avant impôt.

Contrat de travail, retraite supplémentaire, indemnité de cessation ou de changement de fonction et indemnité relative à une clause de non-concurrence

Philippe Wahl, Président-Directeur Général	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

Tableau présentant le ratio entre la rémunération du Président-Directeur Général et la rémunération du personnel de l'entreprise sur cinq ans

	2016	2017	2018	2019	2020
Ratio entre la rémunération du P-DG et la rémunération moyenne du personnel de La Poste ^(a)	15,1	14,9	14,7	14,5	14,3
Ratio entre la rémunération du P-DG et la rémunération médiane du personnel de La Poste ^(a)	17,6	17,5	17,3	17,2	17,1

(a) Salariés et fonctionnaires employés par La Poste SA

Rémunération globale des administrateurs

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale perçoivent une rémunération au titre de leur participation aux organes de gouvernance selon les principes suivants, adoptés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 :

- l'enveloppe annuelle représente un montant global de 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 montants alloués aux administrateurs sur la base du barème ci-dessus dépassait l'enveloppe de 230 000 euros (du fait de séances supplémentaires), ces montants seraient réduits à due proportion, de manière à distribuer un montant global de 230 000 euros brut.

Pour 2020, la rémunération globale allouée aux administrateurs au titre de la participation aux organes de gouvernance s'est élevée à 203 100 euros bruts.

Les administrateurs représentant les salariés exercent leur mandat à titre gratuit en application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, et le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

En application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, les rémunérations allouées au représentant de l'État nommé en application de l'article 4 de ladite ordonnance, ainsi que les rémunérations allouées aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État conformément à l'article 6 de l'ordonnance, et ayant la qualité d'agent public de l'État, sont intégralement versés au budget de l'État.

En application de l'arrêté du ministre chargé de l'économie et des finances du 5 janvier 2018, la rémunération des autres administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et n'ayant pas la qualité d'agent public, est versée à hauteur de 85 % aux administrateurs concernés et à hauteur de 15 % au budget de l'État.

Les montants alloués aux administrateurs issus de la Caisse des Dépôts 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. Les montants alloués aux administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts sont versés aux administrateurs concernés.

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale ^(a)		Montants bruts alloués au titre de 2020	Montants bruts alloués au titre de 2019
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Éric Lombard, représentant permanent de la CDC	10 400 €	11 700 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt ^(a)	15 100 €	17 700 €
	Virginie Chapron-du Jeu ^(a)	20 200 €	1 300 €
	Virginie Fernandes	10 400 €	
	Corinne Lejbowicz	15 600 €	27 300 €
	Philippe Lemoine ^(a)	18 300 €	20 900 €
	Françoise Malrieu ^(a)	18 400 €	39 000 €
	Catherine Mayenobe	15 600 €	
	Olivier Mareuse	14 300 €	
	Olivier Sichel	9 100 €	16 900 €
	Claire Waysand	9 100 €	
Sur proposition de l'État	L'État, représenté par Charles Sarrazin	24 900 €	36 400 €
	Franck Gervais	21 700 €	
Anciens administrateurs nommés par l'Assemblée Générale			
Sur proposition de l'État	Martin Ajdari	NC ^(b)	1 300 €
	Sophie Mantel	NC ^(b)	9 100 €
	Serge Morvan	NC ^(b)	1 300 €
TOTAL		203 100 €	182 900 €

(a) Y compris les administrateurs nommés par cooptation sur décision du CA en attente de ratification par l'Assemblée Générale.

(b) NC : non concerné au titre de l'année 2019.

Autres rémunérations allouées aux administrateurs

Le Conseil d'administration du 31 juillet 2019 a autorisé deux conventions réglementées confiant respectivement à Corinne Lejbowicz et à Philippe Lemoine, en raison des connaissances particulières acquises au cours de leur carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies, une mission de conseil indépendant consistant à participer à la mise à jour du plan stratégique de la branche Numérique. Ces conventions sont entrées en vigueur le 1^{er} août 2019 pour une durée expirant le 31 décembre 2020. Elles attribuent à chacun des intéressés, en contrepartie

de l'exécution de leur mission, des honoraires de 7 800 euros HT versés *pro rata temporis* en 2019 et 2020.

Aucune autre rémunération n'a été allouée ou versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2020, que ce soit au titre de leur mandat ou à titre exceptionnel.

4.3.2 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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.

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.



5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	Examen de la situation financière et des résultats	230
5.1.1	Faits marquants	230
5.1.2	Indicateurs alternatifs de performance	248
5.1.3	Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste	250
5.1.4	Résultats opérationnels par secteur d'activité	253
5.1.5	Autres agrégats clés du compte de résultat	266
5.1.6	Endettement et solidité financière	268
5.1.7	Procédures financières et d'arbitrage	275
5.1.8	Perspectives et événements post-clôture	275
5.2	États financiers consolidés 2020	276
5.3	Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés	452
5.4	Information financière <i>pro forma</i>	462
5.5	Analyse des comptes sociaux	465
5.5.1	Résultat d'exploitation	465
5.5.2	Résultat financier	466
5.5.3	Résultat net	466
5.5.4	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	467
5.5.5	Bilan	468
5.6	États financiers annuels 2020	470
5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	512

5.1 Examen de la situation financière et des résultats

5.1.1 FAITS MARQUANTS

5.1.1.1 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 et chez ses principaux voisins européens. Les cours du pétrole et les taux de change, vis-à-vis du dollar US, de la livre sterling, du rouble, du réal brésilien et du zloty en particulier, sont également importants pour les activités logistiques et internationales du Groupe (forte présence de GeoPost à l'international). 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.

Évolution de l'économie au gré des vagues épidémiques

Après un début d'année marqué par l'apparition de l'épidémie de Covid-19 en Chine et sa propagation sur l'ensemble de la planète, les gouvernements à travers le monde ont dans leur très grande majorité imposé des restrictions de déplacement à leurs populations. Ces dernières ayant pour but d'accroître la distanciation sociale afin de diminuer les nouvelles contaminations, ont entraîné l'économie mondiale dans la récession la plus importante depuis la seconde guerre mondiale. En effet, la crise sanitaire s'est traduite par un choc économique d'une violence inconnue jusqu'alors en temps de paix, provoquant une contraction de 12,1 % en rythme instantané du PIB de la zone euro au deuxième trimestre et de 9,1 % aux États-Unis. L'Espagne, la France et l'Italie ont affiché les reculs les plus prononcés, en lien avec un confinement plus restrictif rendu nécessaire par la situation sanitaire. Le recul du PIB a été moins marqué en Allemagne du fait de mesures moins dures concernant les déplacements.

Après la levée des contraintes sanitaires, l'activité a nettement redémarré dans tous les pays, favorisant par la même occasion un rebond « mécanique » des variables macroéconomiques. Ce ressaut s'est notamment traduit par des chiffres de croissance inédits en rythme instantané. À titre d'exemple, le PIB français a rebondi de 18,7 % au troisième trimestre, lui permettant ainsi de revenir en moyenne à 4 % sous son niveau observé fin 2019. Le PIB de la zone euro dans son ensemble est revenu environ 5 % sous le niveau de fin 2019 grâce à une reprise plus marquée qu'attendu. Aux États-Unis, le PIB a rebondi de 7,5 % au troisième trimestre, retrouvant ainsi un niveau situé 3,5 % en deçà de son dernier point haut atteint fin 2019. De son côté, la Chine a enregistré une croissance de 3,0 % sur la même période, après une hausse de 11,6 % au deuxième trimestre. Ainsi, l'économie chinoise a pu effacer l'ensemble du retard accumulé en début d'année lorsque

l'épidémie y était la plus virulente. La Chine a été le seul pays à enregistrer une croissance de son PIB en 2020.

La reprise de l'activité économique s'est faite de façon très hétérogène selon les pays. Si en Europe et aux États-Unis le rebond de la consommation des ménages a été assez rapide, la production industrielle a entamé son ressaut plus tardivement. À l'inverse, la production industrielle chinoise, tirée notamment par les exportations, s'est montrée beaucoup plus dynamique que les ventes au détail. La reprise de l'activité chinoise s'est vue favorisée par le contrôle de l'épidémie de coronavirus. En effet, la Chine a su maintenir un nombre très faible de nouvelles contaminations après la première vague, évitant aux autorités de remettre en place des mesures sanitaires pouvant ralentir le retour de l'activité vers son niveau d'avant crise.

La diversité des profils de rebond et la résurgence de l'épidémie de coronavirus ont nécessité une mobilisation importante des politiques économiques. En France, après avoir adopté des mesures dites de sauvegarde (notamment en favorisant un recours massif au chômage partiel et aux prêts garantis par l'État), le gouvernement a annoncé en septembre un plan « de relance » de 100 milliards d'euros, qu'il a ensuite complété par des mesures supplémentaires à hauteur de 20 milliards d'euros dès l'annonce du reconfinement début novembre. Outre-Atlantique, un premier ensemble de mesures de soutien visant à assurer le revenu des ménages (notamment à travers l'envoi de chèques à une partie de la population et l'augmentation des prestations de chômage) et à soutenir les entreprises et les municipalités grâce aux prêts à remboursement différé a été mis en place dès le mois de mars. Néanmoins, la situation s'est avérée plus compliquée suite à la difficulté de trouver un accord entre parlementaires démocrates et républicains sur le calibrage d'un nouveau plan de relance en fin d'année. De plus, la contestation des résultats de l'élection présidentielle – donnant Joe Biden vainqueur – par Donald Trump, a rendu les négociations et l'atteinte d'un compromis encore plus délicates.

Les politiques monétaires restent quant à elles extrêmement accommodantes. Dans un premier temps, les banques centrales ayant des taux directeurs en territoire positif les ont drastiquement réduits, allant jusqu'à les ramener très rapidement à zéro pour la Banque d'Angleterre et la Réserve fédérale (Fed) américaine. De plus, les programmes d'achats d'actifs ont été renforcés afin de peser sur les taux d'intérêt des titres de plus grande maturité. En parallèle, la Fed a officialisé son nouvel objectif d'inflation moyenne. Ce dernier devrait donc lui permettre de maintenir ses principaux taux directeurs à des niveaux très faibles, même si le taux d'inflation venait à dépasser la cible de 2 % fixée au préalable. La Banque centrale européenne (BCE) a elle aussi mis en place de nouveaux outils lui permettant d'assurer une politique monétaire souple et de maintenir les taux d'intérêt très bas, à l'instar du *Pandemic emergency purchase program* (PEPP).

La nécessité de relancer l'économie a occasionné une croissance globale de la dette publique. La question de la soutenabilité de cette dette ne semble pas pour autant inquiéter les investisseurs à l'heure actuelle comme en témoigne la réduction des écarts de taux entre les différents pays émetteurs, notamment en zone euro. Les banques centrales ont en effet montré depuis le début de la crise sanitaire qu'elles étaient prêtes à jouer pour longtemps leur rôle d'acheteur en dernier ressort.

Zone euro : fort rebond de l'activité mais nouveau confinement

La zone euro se retrouve confrontée à une crise économique sans précédent en temps de paix. La zone a connu des contractions du PIB aux premier et deuxième trimestres, avant de nettement rebondir au troisième. La force de cette reprise provient principalement de la consommation des ménages qui a rapidement retrouvé son niveau de 2019. En effet, suite au premier confinement, les ménages ont pu réaliser les dépenses qu'ils n'avaient pu effectuer auparavant, en partie grâce aux montants épargnés pendant cette période. Le rebond du secteur manufacturier a quant à lui mis plus de temps à se matérialiser. Les industriels ont dans un premier temps répondu au redressement de la demande en puisant dans leurs stocks. Les indicateurs de production industrielle se sont ainsi redressés plus lentement que la consommation.

La fin du troisième trimestre a été marquée par une forte hausse des nouvelles contaminations au coronavirus en Europe. Le nombre de nouveaux décès en lien avec la maladie constatés sur le continent a atteint plus d'un tiers de l'ensemble des décès recensés dans le monde. La force de cette seconde vague épidémique a donc entraîné la remise en place de mesures sanitaires restrictives de la part des autorités, pénalisant par la même occasion l'activité économique au quatrième trimestre.

La variation des prix en zone euro a chuté en territoire négatif au mois d'août (- 0,2 % sur un an), reflétant l'évolution des prix de l'énergie, à l'image du prix du pétrole qui se situe à un niveau historiquement faible. De plus, la baisse temporaire de la TVA en Allemagne, mise en place dans le but de soutenir l'économie, a elle aussi exercé une pression baissière sur le niveau des prix.

La France se reconfiner après le rebond du troisième trimestre

Suite aux reculs de 5,9 % puis 13,8 % enregistrés aux premier et deuxième trimestres respectivement, la levée progressive des mesures sanitaires a permis à l'activité économique française de rebondir avec vigueur. En effet, soutenu par la consommation des Français, le PIB a enregistré une progression de 18,2 % en rythme instantané au troisième trimestre.

Cependant, la hausse des nouvelles contaminations au coronavirus observée au cours de l'automne a entraîné le durcissement des restrictions sanitaires dans l'Hexagone. En effet, le mois d'octobre a été marqué par l'instauration d'un couvre-feu puis d'un nouveau confinement sur l'ensemble du territoire en fin de mois. L'impact de ces nouvelles restrictions s'est avéré inégal selon les secteurs. Une majorité d'entre eux n'a été que peu impactée, notamment grâce à la généralisation du télétravail. Néanmoins la restauration et dans une moindre mesure l'hébergement ont subi les chocs les plus importants. Les dernières estimations indiquent que la perte de

PIB pour une semaine type d'activité (par rapport au niveau normal d'avant la pandémie) aurait été de l'ordre de - 12 % en novembre, contre - 4 % en octobre et - 31 % en avril. Un nouveau recul du PIB est ainsi intervenu au quatrième trimestre. Sa contraction pour l'ensemble de l'année 2020 a été de - 8,3 %.

Un prix du pétrole très exposé au développement de l'épidémie

Après la forte chute enregistrée en avril puis le rebond des mois suivants, le prix du baril de Brent a évolué entre 40 dollars US et 45 dollars US pendant une grande partie de l'année. Le rééquilibrage du marché s'est révélé plus compliqué qu'anticipé malgré le respect par les membres de l'OPEP+ (pays de l'OPEP et Russie notamment) des limitations de productions établies en mai. En parallèle, de nombreux ouragans sont venus perturber la production pétrolière dans le golfe du Mexique sans pour autant que le cours ne se redresse significativement. En effet, le recul de la production américaine de pétrole d'un petit peu plus de 12 millions de barils par jour avant la crise à quasiment 10 millions de barils par jour à compter de mai aura permis une réduction significative des stocks de pétrole aux États-Unis mais ces derniers se maintiennent au-dessus de leur moyenne de long terme.

En fin d'année, les pays de l'OPEP+ se sont mis d'accord pour relever légèrement leur production début 2021. Après l'annonce début novembre de la mise en œuvre imminente d'une campagne de vaccination contre la Covid-19, synonyme de perspectives économiques meilleures à terme et donc d'une demande plus dynamique, le prix du pétrole s'est redressé pour dépasser les 50 dollars US le baril en fin d'année.

Volatilité toujours importante sur les marchés boursiers

Après une chute de 20 à 30 % des marchés boursiers américains et européens au deuxième trimestre, ces derniers ont significativement rebondi, soutenus par les relances budgétaires massives de la part des autorités et les engagements des banques centrales à conduire pendant longtemps des politiques monétaires très assouplies. Ce rebond s'est fait de manière hétérogène en fonction des différentes zones géographiques. En effet, les États-Unis ont vu leurs principaux indices battre de nouveaux records, soutenus par une performance impressionnante du secteur des technologies depuis le point bas de mars. À titre d'exemple, le Nasdaq a enregistré une hausse de 44 % sur l'ensemble de l'année. Plus à la peine, les indices européens n'ont pas tous réussi à effacer totalement leurs pertes du deuxième trimestre. Le CAC 40 est resté en retrait de 7 % depuis son niveau de fin 2019.

Les différences de composition des différents indices permettent d'expliquer en partie les divergences de performances. En effet, les entreprises technologiques représentent 12 % de l'Euro Stoxx 50 contre 50 % pour le Dow Jones. À l'inverse, les entreprises du secteur des biens de consommation, plus durement touchées par les mesures sanitaires, sont les plus représentées dans les indices européens (35 % du CAC 40).

Les performances des différents indices restent donc intimement liées au développement de l'épidémie de coronavirus. Un niveau élevé de volatilité risque de se maintenir tant que l'incertitude autour de la crise sanitaire ne sera pas levée.

Les politiques monétaires maintiennent les taux d'intérêt à un très bas niveau

Les taux d'intérêt des emprunts d'État sont restés à des niveaux très faibles, en réponse aux politiques monétaires des banques centrales et notamment à leurs programmes d'achats d'actifs. De plus, l'environnement économique et financier incertain a favorisé l'aversion au risque et donc l'achat d'obligations souveraines. Ainsi, les rendements à dix ans des BTP italiens ont atteint leur point le plus bas jamais enregistré légèrement au-dessus de 0,50 % fin décembre. Dans le même temps, les taux à dix ans du Bund et de l'OAT se sont installés en territoire négatif (environ - 0,55 % et - 0,35 % respectivement fin décembre). Outre-Atlantique, le rendement des T-Notes à dix ans a néanmoins progressé au cours du dernier trimestre, soutenu par le programme expansionniste du Président élu Joe Biden et l'annonce de l'arrivée prochaine d'un vaccin contre la Covid-19.

De leur côté, les taux interbancaires de la zone euro se sont très légèrement détendus en deuxième partie d'année. L'EONIA, ancré sur le taux de la facilité de dépôt, a perdu 2 points de base à - 0,47 % en moyenne en décembre. L'EURIBOR 3 mois (le taux auquel les grandes banques se prêtent pour une durée de trois mois) a quant à lui terminé l'année à - 0,55 %, en étant un peu tiré vers le bas par les annonces de la BCE en fin d'année (augmentation et extension du programme d'achats d'actifs face à la pandémie, prolongation des opérations de prêts à long terme aux banques commerciales).

L'euro s'apprécie face au dollar, les devises émergentes restent à la peine

L'euro a progressé de 9 % face au dollar au cours de l'année et a ainsi retrouvé son niveau de 2018 à 1,22 dollar pour un euro. Cette progression provient en partie de la réduction de l'écart de taux entre les États-Unis et la zone euro, ce dernier ayant été compressé par les politiques monétaires des banques centrales. La BCE a toutefois manifesté son malaise face à un euro trop fort qui pourrait pénaliser la reprise européenne et éloigner un peu plus la Banque centrale de son objectif d'inflation. Le Conseil des gouverneurs s'est ainsi dit particulièrement attentif aux mouvements des changes.

Les devises émergentes sont restées quant à elles en difficulté par rapport au dollar américain pendant une partie de l'année. À ce titre, le peso argentin a poursuivi sa dépréciation face au billet vert malgré l'accord trouvé par le gouvernement avec ses créanciers pour un refinancement de la dette argentine et les mesures mises en place pour soutenir la monnaie. Le peso argentin a perdu 40 % de sa valeur face au dollar sur l'année, à 84 pesos pour un dollar fin décembre. De son côté, le real brésilien a oscillé autour d'une horizontale sur la seconde partie de l'année, après s'être fortement déprécié jusqu'à mi-mai. Au total il perd 29 % face au dollar sur l'année, à 5,19 réaux pour un dollar fin décembre. Le rouble russe a lui aussi perdu du terrain face à la monnaie américaine (près de 20 % sur l'année 2020).

Le yuan a connu le mouvement inverse face à la devise américaine. En effet, soutenu par une reprise robuste de l'activité économique et épargné par une seconde vague de contamination, la devise chinoise a atteint son point le plus haut depuis 28 mois face au dollar, à 6,59 yuans pour un dollar courant novembre. La Banque centrale chinoise a néanmoins souhaité ralentir ce mouvement d'appréciation en rendant sa vente à découvert moins onéreuse.

En Europe, la livre sterling est restée globalement stable à 0,90 livre sterling pour un euro après l'accord signé *in extremis* fin décembre entre le Royaume-Uni et l'Union européenne sur la question du Brexit.

5.1.1.2 Environnement réglementaire

Évolution de l'environnement bancaire

Une pression accrue sur les banques, du fait de la crise sanitaire, et des risques systémiques induits, les soumet toujours plus régulièrement à des tests de résistance.

Adaptation des exigences réglementaires liée à la pandémie de Covid-19

Dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19, la Commission européenne, Le Parlement et le Conseil européen ont voté plusieurs amendements aux règlements *Capital Requirement Regulation* (CRR ⁽¹⁾ et CRR2 ⁽²⁾) afin de permettre aux banques de continuer à financer l'économie réelle et à atténuer l'impact économique de la pandémie de Covid-19.

Dans ce cadre, des modifications ciblées sont apportées aux règlements CRR et CRR2 (CRR Quick Fix ⁽³⁾) visant à absorber les pertes liées au coronavirus et à accroître la capacité des banques à octroyer des crédits aux salariés, aux PME et pour des projets d'infrastructures.

Les amendements portent sur :

Les modalités d'application des dispositions transitoires IFRS 9 : les dispositions transitoires actuelles du règlement CRR sont ainsi prolongées de deux ans (de 2018-2022 à 2020-2024) afin d'atténuer l'impact en fonds propres des provisions IFRS 9 pour pertes sur créances attendues avec une date de référence des augmentations de provisions à partir du 1er janvier.

Le ratio de levier avec des mesures spécifiques pour en réduire les exigences : cette décision s'inscrit dans le cadre de l'article 500 Ter du Quick Fix (modifications apportées aux règlements CRR et CRR2 afin de permettre au cadre prudentiel d'interagir en cohérence avec les diverses mesures prises pour faire face à la pandémie de Covid-19) qui vise à tenir compte de circonstances exceptionnelles générées par la pandémie, justifiant l'exclusion temporaire de certaines expositions du ratio de levier des banques.

(1) Règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédits et aux entreprises d'investissement (CRR).

(2) Règlement (UE) n° 2019/876 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 modifiant le règlement (UE) n° 575/2013 en ce qui concerne le ratio de levier, le ratio de financement stable net, les exigences en matière de fonds propres et d'engagements éligibles, le risque de crédit de contrepartie, le risque de marché, les expositions sur contreparties centrales, les expositions sur organismes de placement collectif, les grands risques et les exigences de déclaration et de publication.

(3) Règlement (UE) n° 2020/873 du Parlement européen et du Conseil du 24 juin 2020 modifiant les règlements (UE) n° 575/2013 et (UE) 2019/876 en ce qui concerne certains ajustements à apporter en réponse à la pandémie de Covid-19 et est applicable à partir du 27 juin 2020.

Le nouveau traitement des logiciels : l'EBA (European Banking Authority) a publié le 14 octobre 2020 le projet final de RTS (*Regulatory Technical Standards*) relatif au traitement prudentiel des logiciels qui s'inscrit dans un contexte de forte digitalisation des banques actuellement pénalisées par le principe de déduction de la valeur nette comptable des logiciels des fonds propres prudentiels CET1. L'EBA propose la mise en place d'un amortissement prudentiel qui repose sur deux principes :

- déduction des fonds propres CET1 de la différence entre l'amortissement prudentiel, fixé désormais à trois ans au lieu de deux ans dans le texte consultatif, et l'amortissement comptable si celle-ci est positive ;
- date de début de l'amortissement prudentiel fixée à la date de sa mise à disposition.

L'entrée en vigueur de la norme technique de réglementation est effective depuis le lendemain de la publication de l'acte délégué ⁽¹⁾ au Journal officiel de l'UE le 22 décembre 2020.

L'application aux prêts garantis par l'État du même traitement préférentiel en matière d'exigence de couverture minimale des pertes pour les prêts non performants dans le cadre du filet de sécurité (« Backstop prudential NPL ⁽²⁾ ») appliqué aux prêts avec une garantie des organismes de crédit à l'exportation.

La neutralisation temporaire dans les fonds propres prudentiels CET1, sur autorisation du superviseur, des gains ou pertes latents sur actifs et passifs des expositions souveraines comptabilisés à la juste valeur par autres éléments du résultat global, à l'exception des expositions dépréciées, et ce avec des taux dégressifs jusqu'au 31 décembre 2022.

L'assouplissement des exigences de fonds propres sur les expositions sur les gouvernements centraux et banques centrales avec l'application de dispositions transitoires jusqu'au 31 décembre 2024 lorsque ces expositions sont libellées et financées dans la monnaie nationale d'un autre État membre.

La date d'entrée en application du traitement prudentiel spécifique prévu pour certains prêts garantis par des pensions ou des salaires introduit par le règlement CRR 2 est avancée au 27 juin 2020.

La date de mise œuvre de la révision du « SME supporting factor ⁽³⁾ » permettant la réduction des RWA (*Risk-Weighted Assets*) pour les financements accordés aux PME, ainsi que celle de l'introduction de l'*infrastructure supporting factor* pour les expositions sur des entités, qui exploitent ou financent des structures ou des installations physiques, des systèmes et des réseaux, qui fournissent ou soutiennent des services publics essentiels, est avancée au 27 juin 2020.

Le risque de marché dans le cas d'utilisation de modèles internes : il est accordé une flexibilité supplémentaire pour les autorités de supervision afin d'atténuer les effets négatifs de l'extrême volatilité des marchés observée pendant la pandémie de Covid-19, notamment en excluant les « dépassements » à condition qu'ils ne soient pas dus à des déficiences dans les modèles internes et qu'ils se soient produits entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2021.

Allègement de la charge prudentielle

Dès le début de la crise sanitaire, la BCE a demandé aux établissements d'activer leurs coussins de fonds propres constitués pour faire face à une situation de crise majeure, afin de libérer de la charge en capital et de la réallouer au financement de l'économie réelle. Les établissements peuvent ainsi temporairement exercer leur activité en deçà des coussins suivants :

- coussin de conservation de fonds propres dont l'exigence est de 2,5 % au 1^{er} janvier 2020. La BCE rappelle que tous les coussins de fonds propres peuvent être utilisés pour résister aux tensions potentielles ;
- Pilier 2 Guidance (P2G) : dans ce contexte de crise, les banques sont autorisées à utiliser le capital constitué au titre du P2G ;
- Pilier 2 requirement (P2R) : les banques ont la possibilité d'utiliser les instruments de fonds propres Tier 1 et Tier 2 pour répondre aux exigences P2R.

Le coussin contra-cyclique, à la main des autorités nationales, a également fait l'objet en France d'un relâchement intégral jusqu'au nouvel ordre par le Haut Comité de la stabilité financière (HCSF). L'annonce du 18 mars du HCSF est ainsi effective en France depuis le 2 avril 2020, date de l'approbation de la décision par la BCE.

Dans le même esprit, la BCE a appelé le 15 décembre 2020 les banques à s'abstenir ou à fortement limiter les dividendes ainsi qu'à modérer fortement la rémunération variable jusqu'au 30 septembre 2021. Elle recommande également de s'abstenir de distribuer des dividendes intérimaires sur leurs bénéfices 2021. Si les recommandations initiales suspendaient temporairement la distribution de dividendes et le rachat d'actions compte tenu des circonstances exceptionnelles auxquelles l'économie européenne a été confrontée en 2020, il reste nécessaire de continuer à appliquer des politiques prudentes de distribution afin de préserver la capacité des banques à absorber les pertes et à assurer le financement de l'économie.

Enfin, la BCE a également autorisé les établissements à exercer temporairement leur activité en deçà du ratio de liquidité LCR dont le niveau d'exigence minimum est de 100 % et ce, afin d'assurer la liquidité dans le système et d'éviter les effets de contagions et les réactions en chaîne qui pourraient déclencher des problèmes de liquidité dans d'autres institutions.

Évolution de l'environnement assurantiel

Appel à suspendre la distribution des dividendes et les rémunérations variables

Afin de soutenir les initiatives antérieures des autorités européennes et nationales et de renforcer les arguments en faveur d'une approche uniforme dans toute l'UE, le Comité européen du risque systémique (CERS) a émis en juin dernier une recommandation ESRB/2020/07 sur les restrictions applicables aux distributions pendant la pandémie de Covid-19. L'ESRB recommande ainsi aux autorités nationales de demander aux établissements financiers, dont notamment les entreprises d'assurance et de réassurance, de s'abstenir, au moins jusqu'au

(1) Règlement délégué (UE) n° 2020/2176 de la Commission européenne du 12 novembre 2020 modifiant le règlement délégué (UE) n° 241/2014 en ce qui concerne la déduction des actifs logiciels à opérer sur les éléments de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1).

(2) Dispositifs prudentiels relatifs au niveau minimum de provisionnement applicable.

(3) PME et facteur de réfaction applicable aux exigences de fonds propres pour risque de crédit associé aux expositions sur les PME (règlement CRR, article 501).

1^{er} janvier 2021, de prendre l'une des mesures suivantes qui aurait un effet négatif sur les fonds propres :

- procéder à une distribution de dividendes ou de s'y engager irrévocablement ;
- racheter des actions ordinaires ;
- s'engager à verser une rémunération variable à un preneur de risques importants.

Des exemptions sont toutefois possibles pour les établissements légalement tenus d'entreprendre l'une des actions précitées.

Traitement prudentiel des régimes fondés sur la réassurance

Le 21 juillet dernier, l'EIOPA (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*) a publié une déclaration sur le traitement prudentiel, aux fins de Solvabilité 2, des régimes fondés sur la réassurance mis en œuvre par les États membres dans le cadre des mesures d'aide adoptées pour soutenir l'économie dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

L'EIOPA recommande aux autorités compétentes de permettre aux assureurs et réassureurs de considérer les régimes qui transfèrent le risque d'assurance au gouvernement d'un État membre sur la base du cadre temporaire comme ayant les mêmes conséquences que la réassurance telle que définie dans la directive Solvabilité 2.

Évolution des tarifs du courrier et du colis

Des évolutions tarifaires en métropole, outre-mer et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2020 suite à l'avis n° 2019-0955 rendu par l'Arcep le 11 juillet 2019. L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire de la période 2019-2022 fixé par la décision n° 2017-1252 du 26 octobre 2017.

Au 1^{er} janvier 2020, La Poste a augmenté les tarifs courrier de 4,7 % en moyenne⁽¹⁾. Le tarif de la première tranche de poids de la Lettre prioritaire est passé de 1,05 euro à 1,16 euro tandis que celui de la première tranche de poids de la Lettre verte est passé de 0,88 euro à 0,97 euro. Pour tenir compte des usages de ses clients, La Poste a décidé de renforcer l'avantage tarifaire proposé par la Lettre verte qui a été porté à 19 centimes par rapport à la Lettre prioritaire, contre 17 centimes auparavant.

La Lettre verte se situe juste au-dessus du niveau de la moyenne européenne des produits économiques (0,92 euro en PPA⁽²⁾ France) tout en proposant un délai de distribution plus rapide : deux jours contre trois ou quatre jours dans la plupart des autres pays.

Sur le périmètre du service universel, les tarifs de la gamme de courrier de gestion ont augmenté de 3,4 %, et ceux du courrier publicitaire de seulement 1,6 % afin de soutenir la compétitivité du média courrier.

Les tarifs des colis pour les envois domestiques des particuliers ont augmenté de 2,0 % en moyenne mais la première tranche de poids 0-250 g du Colissimo France Grand Public reste stable à 4,95 euros pour la troisième année consécutive. Au 1^{er} janvier 2020 les envois de moins de 2 kg représentaient plus des trois quarts des volumes de colis envoyés par le grand public.

Toujours dans le respect de l'encadrement tarifaire 2019-2022 précité, des évolutions tarifaires du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2021 suite à l'avis favorable de l'Arcep n° 2020-0767 en date du 23 juillet 2020. Ainsi La Poste a augmenté ses tarifs de 4,7 % en moyenne sur l'ensemble du courrier et 1,6 % sur les envois colis domestiques des particuliers⁽³⁾. Elle a porté à 20 centimes l'avantage tarifaire de la Lettre verte (1,08 euro en 2021 jusqu'à 20 g) par rapport à la Lettre prioritaire (1,28 euro).

Évolution non tarifaire du courrier et du colis

Depuis le 1^{er} janvier 2021, La Poste propose une nouvelle offre en nombre destinée aux entreprises dans le catalogue du service universel postal. Cette offre dénommée Courrier Industriel Premium est une offre de courrier industriel de gestion qui simplifie la production du courrier chez les clients, notamment en allégeant les modalités de dépôt, et renforce leur communication multicanal en rendant chaque courrier unique, pilotable et interactif grâce à un dispositif de marquage innovant de *Smart Data*.

Le 28 juillet 2020, l'Arcep a rendu un avis favorable n° 2020-0789 sur la modification du catalogue du service universel concernant la Lettre en ligne. Ainsi au 3 février 2021, la Lettre en ligne a évolué avec un parcours internet plus simple et moderne, et un enrichissement de l'offre (augmentation du nombre de pages maximum, option de suivi...). Sa structure tarifaire a été renouvelée pour rendre l'offre plus lisible et attractive pour les clients.

Évolution tarifaire de la presse

Le 15 novembre 2019, l'Arcep a émis un avis favorable, n° 2019-1724, sur les évolutions tarifaires 2020 des prestations de transport et de distribution de la presse assurées dans le cadre de la mission de service public de La Poste. Le 9 décembre 2019, ces évolutions de l'offre de service public de presse ont été homologuées par le ministre de l'Économie et des Finances.

Ainsi, au 1^{er} janvier 2020 les tarifs ont évolué en moyenne de + 3,5 % avec une hausse moyenne de 4,05 % pour la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la Commission paritaire des publications et agences de presse, et des augmentations singulièrement plus faibles pour les publications d'information politique et générale (2,03 %) et les quotidiens à faibles ressources publicitaires (1,02 %).

Pour l'année 2021, le Gouvernement a décidé d'une augmentation ramenée, avant prise en compte de l'inflation de référence, à 1 % pour toutes les familles de presse.

La Poste a donc soumis un projet tarifaire conforme à cette décision, qui a été homologué par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 22 décembre 2020, prise après l'avis n° 2020-1492 de l'Arcep.

Ainsi, au 1^{er} janvier 2021, les tarifs augmentent en moyenne de 0,92 %, après prise en compte de l'inflation de référence, pour chacune des familles de presse : la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), les publications

(1) 5 % sur l'ensemble des produits du service universel courrier/colis et 4,8 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires courrier donnant lieu à trafic.

(2) Parité pouvoir d'achat.

(3) 5 % sur l'ensemble des produits du service universel (courrier et colis).

d'information politique et générale (PIPG), et les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

Signature du contrat de présence postale territoriale 2020-2022

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 quatre premiers contrats, le cinquième contrat de présence postale territoriale a été signé le 5 février 2020 pour la période 2020-2022.

Ce contrat prévoit notamment de consolider le financement de la mission d'aménagement du territoire et mentionne que le fonds de péréquation postale pourra bénéficier d'une dotation nationale maximale de 177 millions d'euros par an, soit un montant total de 531 millions d'euros sur trois ans, qui comprend le financement des maisons de services au public et des France Services en bureaux de poste.

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base d'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Avec un taux d'abattement maximal de 99 % sur ces bases fiscales (article 1635 sexies du CGI tel que modifié par la loi de finances pour 2020) cette réforme des impôts de production entraîne la baisse mécanique de la base d'abattement de fiscalité locale alimentant le fonds postal de péréquation territoriale de 66 millions d'euros au titre de l'année 2021.

Afin de compenser cette diminution et continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, la loi de finances 2021 réorganise le programme « Développement des entreprises et régulations » de sorte à affecter 66 millions d'euros au financement du fonds postal de péréquation territoriale.

Parallèlement, la loi de finances 2021 a institué un abattement sur les bases d'imposition à la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFBP) des immeubles loués ou mis à disposition de la société La Poste SA par sa filiale immobilière Poste Immo. Le taux d'abattement sera fixé par décret chaque année dans la limite de 10 %. Cet abattement complémentaire alimentera le fonds postal de péréquation territoriale et sera mobilisé si les autres sources de financement ne permettent pas de couvrir les dépenses engagées par les CDPPT (Commissions départementales de présence postale territoriale) au 1^{er} octobre de chaque année, après un avis rendu par l'ONPP (Observatoire national de la présence postale), conformément aux dispositions du contrat de présence postale territoriale 2020-2022.

Cadre économique des quatre missions de service public

Actuellement, trois des quatre missions de service public donnent lieu à une compensation publique. Toutefois, ces compensations sont inférieures, parfois de façon significative, au déficit de ces missions et donc à la charge qu'elles génèrent dans les comptes de l'entreprise. En 2019, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge non compensée de 850 millions d'euros. Cette charge a été accrue par rapport à 2018 du fait que le déficit du compte du Service universel postal a été creusé par l'accélération de la baisse des volumes. Le compte du service universel s'établit en 2019 à - 526 millions d'euros en coûts complets, contre - 365 millions d'euros en 2018 et + 146 millions d'euros en 2017. Cette dégradation du compte du service universel implique de trouver un dispositif de juste compensation.

Épidémie de Covid-19, état d'urgence sanitaire et conditions d'exercice des missions de service public

Dans le contexte imprévisible et exceptionnel créé par la pandémie de Covid-19 et compte tenu de l'état de crise sanitaire qui a été instauré une première fois le 24 mars 2020, La Poste a modifié les modalités d'exercice des missions de service public.

Ces aménagements se sont traduits par la réduction temporaire du nombre de tournées hebdomadaires, du nombre de points de contact postaux ouverts et l'adaptation des conditions de distribution des envois postaux (arrêté du 15 avril 2020⁽¹⁾). La Poste a également priorisé certaines activités, notamment à destination des personnes les plus fragiles.

En application de l'article R. 1-1-12 du Code des postes et des communications électroniques, La Poste a informé régulièrement le ministre chargé des postes et l'Arcep des mesures prises et des délais nécessaires pour rétablir le service les 2 avril, 2 juin, 15 juillet, 23 octobre et 24 novembre 2020. À la demande du Gouvernement, l'Arcep a rendu un avis le 30 avril 2020 sur ces adaptations d'organisation⁽²⁾. L'Arcep a constaté que, dans le contexte d'état d'urgence sanitaire, La Poste a dû redéfinir ses modalités d'organisation dans le but de concilier les objectifs de continuité du service et de sécurité de ses agents. Elle a reconnu l'engagement de La Poste et de ses agents pour relever le défi que représente la gestion de cette crise sanitaire. Elle a jugé impératif que, le service fourni ne correspondant pas à la situation normale, l'information des utilisateurs et la qualité de cette information soient significativement renforcées. Elle a estimé que La Poste devait renforcer le dialogue avec les élus locaux, l'information des clients et ses dispositifs d'alerte et de détection des dysfonctionnements.

Parallèlement, la Commission supérieure du numérique et des Postes a auditionné deux fois les dirigeants de La Poste et rendu un avis le 3 avril 2020⁽³⁾ et le 30 juin 2020⁽⁴⁾ qui signalent la façon dont La Poste « a géré la crise sanitaire de façon pragmatique et responsable, tout en s'adaptant aux nouveaux usages ».

- (1) Arrêté du 15 avril 2020 modifiant l'arrêté du 7 février 2007 pris en application de l'article R. 2-1 du CPCE et fixant les modalités relatives au dépôt et à la distribution des envois postaux.
- (2) Avis n° 2020-0425 de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse en date du 30 avril 2020 sur les adaptations d'organisation de La Poste impactant le service universel postal dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.
- (3) Avis n° 2020-05 du 3 avril 2020, portant sur l'adaptation de l'organisation de La Poste pour faire face à l'épidémie de Covid-19.
- (4) Avis n° 2020-09 du 20 juin 2020, enseignements à tirer de l'adaptation de La Poste face à l'épidémie de Covid-19.

5.1.1.3 Réalisation de l'opération entre la Caisse des Dépôts et La Poste et entre La Banque Postale et CNP Assurances

Dans le cadre du rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts, autour du projet de création d'un grand pôle financier public, un protocole d'accord engageant entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale a été signé le 31 juillet 2019.

La création de ce pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outre-mer à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens.

La mise en œuvre de ce projet a été finalisée lors de l'Assemblée Générale de La Poste tenue le 4 mars 2020 par voie d'apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1 % et 40,9 % au sein de CNP Assurances. Le groupe CNP Assurances est un acteur de référence de l'assurance de personnes en France, en Europe et au Brésil.

À compter du 4 mars 2020, Le Groupe La Poste, dont La Banque Postale, est consolidé par intégration globale par la Caisse des Dépôts, et le groupe CNP Assurances, auparavant mis en équivalence, intégré globalement par La Banque Postale. À l'issue de cette opération, Le Groupe La Poste détenait 62,13 % du capital de CNP Assurances (62,84 % au 31 décembre 2020).

5.1.1.4 Développements, partenariats et acquisitions

Services-Courrier-Colis

La Poste poursuit son développement dans la santé à domicile

En mai 2020, Asten a acquis 100 % de Respi'Santé, basée à Auxerre, spécialisée dans la location et la vente de matériel médical et respiratoire et 100 % de Second Souffle, basée en région parisienne, spécialisée dans la location et la vente de matériel médical et respiratoire, deux acteurs de prestation de santé à domicile (PSAD). Le chiffre d'affaires 2020 de Respi'Santé est d'environ 2 millions d'euros et de 1 million d'euros pour Second Souffle.

En juin 2020, Asten a acquis 100 % de GXEL Médical, Astriad, MD Handicap et Éthique Perfusion, quatre sociétés spécialisées dans la perfusion, la nutrition artificielle entérale, les pansements complexes et le maintien à domicile. Chacune des sociétés GXEL Médical, Astriad et MD Handicap a réalisé 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2020, Éthique perfusion a réalisé pour sa part un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros.

La Poste est entrée au capital de Newcard, à hauteur de 27 % et soutient ainsi la croissance d'un acteur majeur, pionnier du marché de la télésurveillance de pathologies chroniques. Avec son service de télésurveillance de l'insuffisance cardiaque « 1 Minute pour mon Cœur », Newcard a pleinement montré durant la pandémie l'intérêt de cet outil pour maintenir un suivi de qualité de ces patients à risque de formes sévères, dans un contexte de moindre recours aux soins.

En juillet 2020, La Poste est devenue actionnaire majoritaire de Nouveal (66 %), leader sur le marché du télésuivi du parcours du patient. Nouveal apporte aux établissements de santé, et laboratoires pharmaceutiques, tout son savoir-faire dans la digitalisation du parcours de soins. Nouveal a également joué un rôle clé dans le cadre de la crise sanitaire en co-développant avec l'AP-HP, Covidom, une application de télésuivi à domicile des patients atteints ou suspectés de Covid-19. La Poste a apporté son expertise opérationnelle pour épauler les collaborateurs de la start-up face à cette montée en charge exponentielle dans le contexte de crise sanitaire. Nouveal a réalisé un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros en 2020.

Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie de diversification de La Poste dans les services de PSAD. La crise sanitaire de la Covid-19 a montré la nécessité d'accélérer le développement de nouveaux services pour permettre aux professionnels de santé de mieux accompagner les patients en intégrant le suivi à domicile dans leur parcours de santé.

Acquisition de Budgetbox

En octobre 2020, Sogec filiale du Groupe La Poste devient actionnaire à 100 % de Budgetbox, permettant au Groupe La Poste de renforcer son offre destinée à la grande distribution et aux marques de grande consommation avec une ambition d'offrir à ses clients, distributeurs et industriels, un portefeuille de solutions uniques sur le marché, couvrant l'ensemble des mécaniques d'activation « shoppers⁽¹⁾ », et ce, sur l'ensemble des parcours de courses. Budgetbox a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 7 millions d'euros en 2020.

Acquisition de Dynapresse Marketing

En octobre 2020, Asendia Press Edigroup filiale du Groupe La Poste a fait l'acquisition de la société Dynapresse Marketing (à 100 %). Cette opération permet à Asendia de renforcer sa position sur le marché de la presse en Suisse, en s'appuyant sur l'expertise de sa nouvelle entité dans les domaines de la promotion, de la gestion et de la distribution des abonnements. Dynapresse réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 9 millions d'euros.

Référencement des offres Colissimo sur les sites leboncoin et Vinted

Depuis mai 2020, leboncoin et Vinted proposent à leurs utilisateurs le service de livraison à domicile par Colissimo qui simplifie l'utilisation des plates-formes et favorise ainsi le recours à la vente

(1) Shoppers : désigne l'ensemble des pratiques marketing ayant pour but de s'adresser au consommateur et de l'influencer au cours de son acte d'achat.

d'objets d'occasion et à l'économie circulaire. Ces partenariats incarnent l'ambition de La Poste de proposer au grand public des services qui répondent aux nouveaux modes de consommation digitaux, aux enjeux d'accessibilité et de consommation responsable.

Mise en production des plates-formes Colissimo Côte d'Azur et Île-de-France Nord

Située aux Arcs-sur-Argens dans le Var, une plate-forme Colissimo (PFC) nouvelle génération, a été déployée en novembre 2020, avec une capacité de production de 12 000 colis par heure. Ce nouvel outil logistique au service des clients permettra à La Poste de mieux gérer les flux de volumes colis, en forte croissance depuis le début de la crise sanitaire.

En décembre 2020, la PFC Île-de-France Nord, basée au Thillay dans le Val d'Oise, a été mise en production. Sa construction avait débuté en juillet 2018 et malgré l'arrêt total du chantier trieur pendant le premier confinement, les équipes projet, le constructeur du trieur et l'ensemble des partenaires se sont mobilisés afin que le site soit opérationnel pour la peak période 2020.

C'est la quatrième plate-forme nouvelle génération déployée dans le cadre du Schéma Directeur industriel (SDI) en l'espace de 14 mois avec une capacité de tri de 33 000 colis par heure. La plate-forme traitera l'activité de la PFC de Gennevilliers dont le transfert des flux s'étalera progressivement jusqu'à fin mars 2021. L'actuelle PFC de Gennevilliers sera quant à elle transformée pour accueillir la nouvelle plate-forme multi-activités qui traitera le tri à la tournée pour le nord de Paris.

Deux opérations de distribution de masques au service de l'État pour les TPE et les personnes en situation précaire

Afin d'accompagner le déconfinement progressif et de favoriser la reprise de l'activité économique, une plate-forme de commande de masques dédiée aux besoins des TPE et des petites PME a été mise en place, le 2 mai 2020, à la demande du ministère de l'Économie et des Finances. Des solutions de logistique et de livraison ont été proposées aux collectivités et aux industriels sur tout le territoire. L'expertise numérique, la puissance logistique et le maillage de distribution ont permis à La Poste d'assurer l'expédition de plus de 3 millions de masques à destination de plus de 48 000 entreprises en France métropolitaine et en outre-mer.

En juillet 2020, le ministère des Solidarités et de la Santé a confié à La Poste une opération de distribution de 50 millions de masques de protection contre la Covid-19 à destination des personnes en précarité.

Afin d'assurer la distribution des masques dans des délais exceptionnellement courts, La Poste a mobilisé son réseau logistique pour la préparation, la mise sous pli et la distribution des courriers contenant les masques dans les boîtes aux lettres des foyers concernés.

La Poste soutient le commerce local avec sa plate-forme « Ma Ville Mon Shopping »

Créée en 2017, « Ma Ville Mon Shopping » est une plate-forme de vente en ligne, qui permet aux commerçants, artisans, producteurs locaux et restaurateurs de proposer leurs produits très facilement.

Pour aider les commerçants à poursuivre leur activité pendant le confinement, « Ma Ville Mon Shopping » a accompagné gratuitement les commerçants, artisans, producteurs locaux et restaurateurs pendant la période d'état d'urgence sanitaire en mettant à leur disposition une plate-forme de vente en ligne locale qui inclut des services logistiques de livraison à domicile (*click and collect*, livraison à domicile par le facteur ou dans les deux heures par coursier *via* Stuart dans certaines zones urbaines, Colissimo).

Avec plus de 12 000 boutiques en ligne et 130 000 produits référencés, ce service a permis à de nombreux commerçants de répondre au défi de la digitalisation et de s'adapter aux nouveaux modes de consommation de leurs clients.

GeoPost/DPDgroup

Prise de contrôle du groupe BRT, leader du marché du colis en Italie

La prise de contrôle du groupe italien BRT, entreprise familiale leader du marché italien du transport de colis, a été réalisée en janvier 2020. GeoPost/DPDgroup détient désormais 85 % de son capital. BRT a traité plus de 193 millions de colis en 2020, grâce à plus de 190 agences réparties sur le territoire italien et 3 400 points relais dont il dispose suite à la prise de contrôle de Fermopoint. BRT a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros en 2020.

Prise de participation majoritaire dans Lenton

GeoPost/DPDgroup a pris en janvier 2020 une participation majoritaire à plus de 64 % dans Lenton, confirmant ainsi une coopération déjà étroite avec l'entreprise basée à Hong Kong, qui a aussi Japan Post pour actionnaire. Elle est présente dans 39 pays et opère dans les services transfrontaliers, les lignes de courrier aérien économique ou prioritaire, les moyens logistiques à valeur ajoutée et les solutions de passerelle logistique, grâce à ses trois filiales : Linehaul Express, RPX et Wako. Lenton a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 125 millions d'euros.

GeoPost/DPDgroup poursuit son développement au Brésil et détient à présent 98 % du capital de Jadlog

GeoPost/DPDgroup, qui avait acquis déjà 60 % de Jadlog en 2017, porte désormais sa participation à 98 %. Jadlog, l'un des principaux opérateurs logistiques du e-commerce au Brésil, a multiplié par six ses volumes de livraison en quatre ans et a été un acteur clé de la gestion de la pandémie, capable de répondre aux besoins des clients. Il a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 187 millions d'euros.

GeoPost/DPDgroup a acquis les filiales colis de Geis en République tchèque et en Slovaquie

En janvier 2020, GeoPost/DPDgroup a acquis auprès de Geis ses filiales colis (Geis Parcel) en République tchèque et en Slovaquie, permettant à DPD de se renforcer sur son marché de la livraison du dernier kilomètre dans ces deux pays. Le chiffre d'affaires de Geis Parcel est de 66 millions pour l'année 2020.

DPD fresh, la nouvelle entité de DPD BeLux, livre des produits secs, frais et surgelés

DPD BeLux a décidé de créer la nouvelle entité DPD fresh qui propose une toute nouvelle offre de transport express (livraison le lendemain) adaptée pour les produits secs, frais ou surgelés. Le déploiement de ce nouveau service va de pair avec des investissements en installations de réfrigération et de congélation des produits alimentaires. Dans un premier temps, DPD fresh approvisionne les 19 communes bruxelloises ainsi que la périphérie flamande autour de Bruxelles. D'ici 2022, le nouveau service sera déployé dans toute la Belgique et le Luxembourg.

Renforcement du partenariat stratégique avec PostNord

GeoPost/DPDgroup, premier réseau international de livraison de colis en Europe et PostNord Group premier prestataire de solutions de communication et logistique depuis, vers et au sein de la Scandinavie, ont annoncé en avril 2020 la signature d'un nouvel accord de coopération pour les cinq prochaines années, visant à renforcer leur partenariat stratégique sur le segment de la livraison de colis.

Ouverture d'un nouveau hub en Île-de-France

Avec une capacité de traitement de 20 000 colis/heure, dans un bâtiment de 25 000 m², ce nouveau hub est la vitrine de DPD France au travers des dernières technologies en matière de traitement de colis, des conditions de travail et du développement durable. Hub à vocation nationale et internationale, il est en lien direct avec toutes les agences de DPD France et les sites du Réseau GeoPost/DPDgroup.

SEUR Logistique ouvre un nouveau dépôt

SEUR Logistique, la filiale de SEUR ayant pour objectif d'offrir une solution complète de logistique et de transport, a ouvert à Illescas, en juin, son nouveau centre qui lui permettra d'augmenter ses capacités de stockage de 40 % et de booster l'efficacité de ses opérations à Madrid. Ce nouveau centre de 37 000 m², pour lequel SEUR a fait appel au promoteur Goodman, est situé spécifiquement dans le premier parc éco-industriel, La Veredilla II.

DPD Pologne ouvre un nouveau hub régional à Ruda Śląska

DPD Pologne a inauguré un hub régional dans la ville de Ruda Śląska qui comprend un entrepôt de 11 000 m² et près de 2 000 m² de bureaux. Le site atteindra sa pleine capacité opérationnelle au

cours du premier trimestre 2021 et sera capable de traiter jusqu'à 300 000 colis par jour, ce qui permettra d'optimiser les opérations pour les volumes provenant des zones de Rzeszów, Cracovie, Katowice et Wrocław. Ce projet correspond à la prochaine étape du déploiement du nouveau modèle logistique de DPD, qui suggère de décentraliser les processus logistiques afin de renforcer la capacité opérationnelle du groupe, répondant ainsi aux défis de croissance du e-commerce, du raccourcissement des itinéraires et de réduction des émissions de CO₂.

Pickup France lance les Relais maxi, dédiés aux colis lourds et/ou volumineux

Avec les Relais maxi, Pickup France, le réseau de relais du Groupe La Poste complète son portefeuille d'offres en proposant au client final de se faire livrer ses colis lourds (+ 30 kg) et encombrants (plus de 1 mètre de large) à proximité de son domicile en ville. 17 Relais maxi ont été lancés en phase pilote, en partenariat avec VIR, dès la fin du mois de septembre, dans différentes villes françaises telles que Caen, Dijon, Toulouse ou encore Bordeaux. En choisissant d'implanter les Relais maxi en zones périurbaines mais aussi en centre-ville, à proximité immédiate des lieux de vie et d'habitation, Pickup France permet au client final de bénéficier du confort d'une livraison en relais pour ses achats lourds et/ou volumineux sans contraintes de présence ou de déplacement en zone périphérique, à un coût maîtrisé.

La Banque Postale

Dans le contexte de création du grand pôle financier public issu du rapprochement entre La Poste et la CDC et entre La Banque Postale et CNP Assurances :

Poursuite de la transformation de La Banque Postale malgré un environnement défavorable

Réalisation de la transaction entre La Banque Postale et le Groupe Groupama concernant La Banque Postale Assurances IARD : après avoir obtenu les autorisations requises auprès des autorités réglementaires compétentes, La Banque Postale et le Groupe Groupama ont annoncé en avril 2020 la réalisation de la transaction portant sur l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD ainsi que la prolongation de leur coopération dans les domaines de la protection juridique et de l'assistance.

Créée conjointement fin 2009 par La Banque Postale et le Groupe Groupama, La Banque Postale Assurances IARD commercialise une offre de produits et services d'assurance-dommages à destination des clients particuliers de La Banque Postale. Avec plus de 500 collaborateurs au service d'un portefeuille de 1,8 million de contrats, La Banque Postale Assurances IARD est devenue une compagnie d'assurance autonome de plein exercice.

Avec l'acquisition de la participation de 35 % détenue par le Groupe Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD, La Banque Postale en devient l'actionnaire unique. La Banque Postale entend poursuivre activement le développement de la gamme de Produits et Services de La Banque Postale Assurances IARD dans la perspective du renforcement et de la consolidation de son modèle de bancassurance intégrée.

Le groupe Groupama restera un partenaire de long terme de La Banque Postale Assurances IARD : l'accord conclu entre les deux groupes intègre des conventions de prestation de service et des traités de réassurance avec Groupama PJ (pour la protection juridique) et Mutuaide (pour l'assistance).

Signature d'un accord de rapprochement entre Natixis et La Banque Postale pour la création d'un acteur de premier plan de la gestion d'actifs en Europe : Natixis et La Banque Postale ont signé le 28 juin 2020 l'accord de rapprochement de leurs filiales de gestion d'actifs, Ostrum Asset Management et La Banque Postale Asset Management, annoncé en décembre 2019. À la suite de l'obtention des autorisations réglementaires requises, Natixis et La Banque Postale ont finalisé le 31 octobre 2020 le rapprochement des activités de gestion taux et assurantielle. Ce rapprochement marque la création d'un leader de la gestion d'actifs en Europe, avec plus de 430 milliards d'euros d'encours gérés et plus de 590 milliards d'euros administrés à travers sa plate-forme de services à fin septembre 2020. L'entité commune est détenue à 55 % par Natixis (à travers sa filiale Natixis Investment Managers) et à 45 % par La Banque Postale (à travers sa filiale LBP Asset Management). Ce rapprochement s'inscrit dans le cadre plus vaste des accords qui ont accompagné la constitution du nouveau pôle financier public, unissant La Banque Postale à l'assureur CNP Assurances, qui a vu officiellement le jour en mars 2020.

Signature d'un accord engageant pour l'acquisition de SFIL par la Caisse des Dépôts : L'État, la Caisse des Dépôts et La Banque Postale ont annoncé le 30 septembre 2020 avoir finalisé le rachat par la Caisse des Dépôts (qui détenait jusque-là 20 % du capital de SFIL) de la totalité de la participation au capital de SFIL détenue par l'État (soit 75 %), à l'exception d'une action ordinaire que l'État conservera et de la totalité de la participation détenue par La Banque Postale (soit 5 %), selon les modalités annoncées les 9 octobre et 4 mars derniers. L'actionnariat de SFIL reste entièrement public : ses actionnaires continueront à veiller à ce que sa solidité financière soit préservée et sa base économique protégée conformément à la réglementation applicable. La Caisse des Dépôts devient à cette occasion le nouvel actionnaire de référence de SFIL. L'État continuera par ailleurs à être présent au Conseil d'administration de SFIL par l'intermédiaire d'un censeur, compte tenu des missions d'intérêt public confiées à SFIL que sont le financement des collectivités territoriales et des hôpitaux français et le refinancement des grands contrats de crédit à l'export. La Banque Postale renouvelle par anticipation et jusqu'à fin 2026 son partenariat avec SFIL pour la commercialisation des prêts de moyen et long termes aux collectivités territoriales et hôpitaux publics.

Face à la crise sanitaire, forte mobilisation de La Banque Postale pour soutenir ses clients, les acteurs économiques et la société civile

Un soutien pour accompagner et aider les clients...

- La Banque Postale s'est engagée aux côtés des pouvoirs publics pour soutenir les entreprises, les professionnels, les collectivités, les soignants et les établissements de santé qui en auraient besoin. Ces mesures ont été réalisées à travers les remboursements qui pouvaient bénéficier de report jusqu'à six mois et les crédits pouvaient être réaménagés sans pénalité. Les besoins de financement à court terme font désormais l'objet d'une étude accélérée notamment au travers de solutions

d'affacturage dédiées. Les collectivités territoriales ont pu bénéficier de financements court terme à taux zéro pour un règlement accéléré des fournisseurs. Les hôpitaux, dont La Banque Postale est le premier prêteur bancaire, ont pu bénéficier de financements à court terme à taux zéro pour leur permettre de mobiliser tous les moyens nécessaires à la gestion de la crise.

- CNP Assurances aux côtés des entreprises et salariés : dans ce contexte de crise sanitaire, CNP Assurances a décidé de renforcer son soutien à ses clients – entreprises et associations – en prévoyance collective, en assurance et en réassurance, en mobilisant une enveloppe de 50 millions d'euros pour étendre sa prise en charge au-delà des dispositions contractuelles. CNP Assurances contribue en particulier à la prise en charge des indemnités journalières liées aux arrêts de travail pour garde d'enfants ou pour les personnes fragiles, à l'issue du délai de franchise contractuel applicable en cas de maladie. Ce geste de solidarité s'est étendu du jour de fermeture nationale des écoles jusqu'au 30 avril 2020, date à laquelle les salariés ont été indemnisés au titre du chômage partiel.

Actions en faveur de la finance responsable

La Banque Postale donne un nouvel élan à ses activités de gestion d'actifs : outre sa participation de 45 % dans la nouvelle structure commune avec le groupe BPCE et Natixis sur la gestion de taux et assurantielle, LBP Asset Management, pionnier de l'ISR, devient un gestionnaire de conviction multispécialiste ISR au service de la finance durable en accompagnant leurs clients dans la diversification de leurs actifs au service d'une performance durable. Avec 17 nouveaux fonds labellisés ISR, La Banque Postale Asset Management (LBP AM) tient son engagement, pris en mars 2018, de devenir le premier gérant d'actifs généraliste en France à proposer une gamme 100 % ISR à fin 2020. La société de gestion d'actifs, filiale de La Banque Postale, confirme son statut de leader de la finance durable.

Avec environ 50 milliards d'euros d'actifs sous gestion et un projet de développement ambitieux basé sur une croissance organique et externe, LBP AM, avec sa filiale Tocqueville Finance, offre quatre centres d'expertise intégrant l'analyse extra-financière à l'ensemble de la gestion. Cette offre répond aux nouveaux besoins d'investissement à long terme des épargnants particuliers sur la retraite et apporte des solutions sur-mesure de gestion du risque destinées aux investisseurs institutionnels. Au-delà de ses partenaires, CNP Assurances et Malakoff Humanis, elle s'adresse également aux distributeurs externes à la recherche de produits d'investissement à valeur ajoutée et performants.

Le contrat d'assurance-vie en ligne EasyVie : face aux enjeux environnementaux, sociaux actuels et à venir et ceux relatifs à la gouvernance d'entreprise, EasyBourse renforce son engagement en matière de RSE en dotant son contrat d'assurance-vie EasyVie, lancé en 2018 en partenariat avec CNP Assurances, d'un mandat d'arbitrage citoyen 100 % ISR avec « Easy Actions Citoyen ». Cette orientation de gestion 100 % ISR permet de donner du sens à l'épargne investie dans des OPC à impact positif. Les clients recevront chaque semestre un rapport de gestion extra-financier sur les critères ESG (Environnement – Social – Gouvernance) dans lequel des indicateurs seront communiqués pour démontrer l'impact positif du placement au regard du marché. Y seront publiés notamment : les émissions de CO₂, la consommation d'eau, le nombre d'heures de formation des salariés et l'évolution des effectifs.

4^e Assises de la banque et de l'assurance citoyennes : organisées par La Banque Postale le 16 septembre 2020, elles ont réuni les partenaires associatifs de La Banque Postale et de nombreux intervenants autour des grandes thématiques sociétales actuelles, en particulier l'inclusion bancaire et numérique, l'assurance citoyenne, la transition écologique et la finance responsable.

- Après avoir atteint en 2018 la neutralité carbone sur son périmètre opérationnel, La Banque Postale s'engage à atteindre un objectif de zéro émission nette à l'horizon de 2040.
- Dans le domaine de l'assurance, CNP Assurances rejoint l'initiative mondiale lancée par UNEP FI (*United Nations Environment Programme – Finance Initiative*) par la signature des « Principes for Sustainable Insurance ».
- Lancée auprès des collectivités locales en 2019, l'offre de « prêts verts » de La Banque Postale est désormais proposée aux entreprises et aux professionnels.
- La Banque Postale et ses filiales lancent l'appel à projets « Demain & citoyen » qui vise à soutenir des projets solidaires et innovants nés de la crise sanitaire ou en réponse à celle-ci et qui répondent aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

La digitalisation, un enjeu clé pour l'avenir de La Banque Postale

La Banque Postale propose désormais à ses clients d'émettre et de recevoir des virements instantanés en euros au sein de toute la zone SEPA en s'appuyant sur une solution intégrée par Transactis, coentreprise de La Banque Postale et de la Société Générale. L'adoption du paiement instantané en Europe permet à La Banque Postale de relever le défi de la transformation des moyens de paiement et des usages bancaires.

Ma French Bank, la banque 100 % mobile de La Banque Postale, lancée fin juillet 2019, confirme son succès en atteignant près de 200 000 clients avec l'ambition d'atteindre 1 million de clients à l'horizon 2025 : 64 % des souscriptions se font dans le réseau des 2 000 bureaux de poste distributeurs, étendu depuis la rentrée à 3 000. Ma French Bank a étoffé sa gamme avec une offre à destination des adolescents (WeStart, compte bancaire proposant une solution 100 % mobile destinée aux 12-17 ans) et un bouquet de services très innovants.

CNP Assurances a été récompensée aux Trophées de l'Assurance 2020 pour sa plate-forme d'Intelligence Artificielle éthique. La plate-forme d'IA répond aux enjeux de CNP Assurances de déploiement de solutions d'IA à l'échelle industrielle et de valorisation éthique de la *data*. Elle favorise le déploiement de l'Intelligence Artificielle sur toute la chaîne de valeur de l'assurance et tout au long de l'expérience client. À fin juillet 2020, plus de 29 services d'IA couvrant l'ensemble des besoins métiers étaient disponibles sur la plate-forme.

CNP Assurances a investi dans Paylead, spécialiste de la fidélisation clients : Open CNP, le fonds de Corporate Venture de CNP Assurances, a annoncé le 5 mars 2020 son entrée au capital de

Paylead, la *fintech* spécialisée dans la création de programmes de fidélité basés sur l'analyse avancée des données bancaires. Paylead est le dixième investissement d'Open CNP, le fonds de Corporate Venture de CNP Assurances, doté d'un budget de 100 millions d'euros sur cinq ans. Depuis sa création, Open CNP a déjà investi dans October, H4D, Alan, Stratumn, MyNotary, Lydia, YesWeHack, Intercloud et CybelAngel.

Poursuite de la stratégie de développement en Amérique latine dans une approche multipartenaire

CNP Assurances a conclu un accord de partenariat au Brésil entre Caixa Seguradora et Correios, La Poste brésilienne. Il s'agit d'un accord de distribution non-exclusif d'une durée de dix ans au Brésil qui a pris effet le 3 septembre 2020, date de la signature de l'accord, et portant sur les produits de capitalisation et assurance dentaire. L'accord ne prévoit aucun paiement à effectuer de la part de Caixa Seguradora.

CNP Assurances a annoncé la finalisation le 30 décembre 2020 des opérations de closing prévues par le protocole d'accord signé le 29 août 2018 (amendé le 19 septembre 2019) avec Caixa Economica Federal (CEF) et Caixa Seguridade, relatif à leur nouvel accord de distribution exclusif pour 25 ans, jusqu'au 13 février 2046, et portant sur les produits de prévoyance, d'assurance emprunteur consommation et de retraite (vie, crédit, prévoyance).

Une nouvelle société d'assurance commune a été créée. Elle sera intégrée globalement au 1^{er} janvier 2021 dans le périmètre du groupe CNP Assurances. Les droits de vote seront répartis à hauteur de 51 % pour CNP Assurances et 49 % pour Caixa Seguridade, et les droits économiques à hauteur de 40 % pour CNP Assurances et 60 % pour Caixa Seguridade. Caixa Seguros Holding (CSH) a transféré à cette nouvelle société d'assurance commune les portefeuilles d'assurance afférents aux produits inclus dans le périmètre de l'accord.

S'agissant du nouveau partenariat signé le 13 août 2020 entre CNP Assurances et Caixa Seguridade, portant sur la distribution des produits consorcios⁽¹⁾ dans le réseau de CEF, les parties ont décidé de reporter la date limite de réalisation définitive de ce partenariat, initialement prévue le 4 janvier 2021, au 30 mars 2021.

Le Réseau La Poste

Signature du contrat tripartite de présence territoriale

Le Groupe La Poste, l'État et l'Association des Maires de France ont signé le 5 février 2020 le cinquième contrat de présence postale territoriale pour la période 2020-2022. Il prévoit la poursuite de l'adaptation du réseau postal à travers de nouvelles formes de présence postale mutualisée (avec le développement du dispositif France Services) ainsi que l'augmentation de l'offre et l'accès facilité aux services pour les populations des territoires marqués par une forte fragilité économique et sociale.

(1) Produit permettant aux participants d'un groupe d'obtenir des financements à taux avantageux par rapport au taux du marché en se prêtant mutuellement les fonds sur une période déterminée.

Sécurisation de l'accueil des clients en bureau de poste durant la crise sanitaire

Lors du premier confinement, dès les premiers jours d'avril, La Poste a fait preuve de réactivité pour organiser l'accueil du public lors du paiement des prestations sociales. Alors que 1 850 bureaux étaient ouverts, l'attente au guichet a été contenue suite à la mise en place de plusieurs dispositifs ponctuels :

- la décision de la Cnaf (Caisse nationale des allocations familiales) d'avancer le versement des prestations ;
- l'adaptation des procédures bancaires (augmentation du plafond des cartes notamment celle du Livret A) ;
- la mobilisation des agences fiduciaires et de transport de fonds pour l'alimentation en cash des bureaux de poste et des distributeurs de billets ;
- l'entraide entre postiers pour la gestion des files d'attente.

Durant la deuxième période de confinement, l'ensemble des points de contact est resté accessible. Une information, mise à jour quotidiennement, relative aux horaires d'ouverture des bureaux de poste et aux opérations pouvant être effectuées a été rendue disponible sur le site « www.laposte.fr ». Ce localisateur, très utile pour le client, est le fruit d'une synergie fructueuse entre les équipes du Réseau et celles de la branche Numérique.

Plan d'action Réseau pour garder le contact avec les clients

L'opération RESTART-ZM, du 1^{er} juin au 30 août, a créé une nouvelle dynamique pour les zones de marché avec la relance des ventes sur les canaux physiques mais également en capitalisant sur les nouvelles pratiques d'achat avec la mise en avant des offres digitales. De nombreuses promotions sur les envois de Colissimo ou Chronopost ou souscriptions de ligne téléphonique pro ainsi que des réductions sur les campagnes de distribution d'imprimés Publicitaires ont accompagné cette opération.

Pour la période estivale, les 7 700 bureaux de poste sont restés ouverts et 200 points de services saisonniers supplémentaires ont été déployés. L'accès au cash a été renforcé : la quasi-totalité des distributeurs de billets est restée opérationnelle tout au long de l'été, notamment dans les zones touristiques et dans les communes où seul un distributeur de La Banque Postale est présent. En outre, le plafond de retrait d'espèces sur un compte courant postal ou sur un compte épargne postal est passé de 350 euros à 500 euros par période de sept jours et par compte. Pour cette organisation inédite, La Poste a recruté plus de 2 000 saisonniers.

Création du site « Au cœur des DAST »

Les directions d'appui et de soutien territoriales (DAST) proposent désormais un site pour faciliter le partage, les échanges et le partenariat avec les opérationnels. Tous les services proposés par les différents domaines d'activité peuvent être consultés via le référentiel de services commun. Par l'intermédiaire de ce site, les opérationnels ont accès au guichet unique et peuvent prendre connaissance des dernières démarches et solutions proposées pour améliorer les services.

La Poste Mobile

Commercialisation téléphonie fixe

La Poste Mobile fait évoluer son modèle de distribution de la téléphonie fixe : elle a mis fin à la commercialisation de son offre box sous la marque LPM le 15 mars et commercialise à nouveau la box SFR depuis le 19 mai. Ce changement de modèle est un vrai succès, avec plus de 50 000 souscriptions en sept mois.

Le 31 octobre, La Poste Mobile a cédé son parc de téléphonie fixe à SFR. La Poste Mobile continue de gérer les abonnements de ces clients box pour le compte de SFR.

Vente à trois en LPAC

Depuis octobre, la vente à distance de forfaits Mobile est élargie aux agences communales (La Poste Agences Communales). Les appels sont pris en charge par le plateau télévente où un expert de la vente accompagne le guichetier ou l'agent LPAC dans la proposition et la vente des Forfaits + Mobile et Forfait SIM sans engagement.

Le Numérique

L'Identité Numérique La Poste

En janvier 2020, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) a octroyé au service « L'Identité Numérique » de La Poste, la première identité électronique française attestée conforme au niveau de sécurité substantiel du règlement européen eIDAS, qui instaure un cadre européen en matière d'identification électronique et de services de confiance, afin de faciliter l'émergence du marché unique numérique. Depuis mai dernier, La Poste propose un parcours 100 % digital pour la création d'une identité numérique.

Acquisition d'AR 24

En juin 2020, Docaposte a acquis 55 % de la start-up, créatrice de la première solution de Lettre recommandée électronique qualifiée eIADS en France. Spécialiste dans la transformation digitale des organisations, Docaposte complète ainsi sa gamme de service numérique de confiance (identité, signature, vote et archivage numériques). Ce rapprochement permettra à la start-up de poursuivre son développement en bénéficiant de synergies commerciales et industrielles avec le Groupe La Poste. Depuis mai dernier, la solution de Lettre recommandée électronique d'AR 24 est intégrée au parcours 100 % digital de l'Identité Numérique. AR 24 a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 5,5 millions d'euros.

Acquisition d'InAdvans

En septembre 2020, Docaposte a acquis InAdvans à 100 %. Spécialiste des stratégies numériques, l'entreprise conçoit des solutions digitales, éditées en marque blanche et en mode SaaS, telles que la gestion des entretiens pharmaceutiques en officine, la gestion des autorisations temporaires d'utilisation (ATU), des solutions de dématérialisation des essais cliniques, des solutions de suivi post-commercialisation des dispositifs médicaux, une application de calcul de reste à charge et d'échange sécurisé de pièces médicales.

Avec cette acquisition, Docaposte complète sa gamme de solutions de confiance en e-santé et confirme sa volonté de devenir un des acteurs incontournables de la santé de demain, notamment dans le domaine de la dématérialisation des étapes clé de l'évaluation des produits de santé. InAdvans a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de près de 1 million d'euros.

Acquisition d'Index Education

En décembre 2020, Docaposte a acquis une participation majoritaire (77 %) au capital du groupe français Index Education, leader français des logiciels de vie scolaire. L'entreprise conçoit des logiciels d'emploi du temps, de gestion de planning et de vie scolaire et équipe plus de 10 000 établissements de l'enseignement secondaire, en France et l'étranger.

Cette acquisition répond à l'objectif de Docaposte, tiers de confiance numérique, d'accompagner la digitalisation du secteur de l'éducation et de développer l'usage d'outils intégrés en matière de numérique éducatif. En 2020, Index Education a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 21,5 millions d'euros.

www.laposte.fr

Avec des pics mensuels de plus de 36 millions de visiteurs uniques (y compris visites mobiles) pendant la crise sanitaire, le site www.laposte.fr affiche une croissance de ses ventes de + 38 % par rapport à 2019 pour atteindre 294 millions de ventes en 2020. La continuité des services a été assurée dans un contexte de connexions six fois supérieures au trafic normal.

L'immobilier

Livraisons de bâtiments tertiaires et industriels

Un nouveau « Village La Poste » régional a été inauguré après cinq ans de travaux à Marseille, fruit de la réhabilitation de l'Hôtel des Postes de Marseille Colbert. Ces plus de 12 000 m² regroupent plus de 400 postiers ainsi que des espaces de coworking depuis le 16 novembre 2020.

Dix plates-formes de préparation et distribution du courrier (PPDC) et deux plates-formes courrier et/ou colis (PFC) ont été livrées au cours de l'année 2020.

Concrétisation et lancement de nouveaux projets

Suite au partenariat conclu en octobre avec Les Jardins d'Arcadie, Acapace et Bouygues Immobilier, Poste Immo, la filiale immobilière du Groupe La Poste, va lancer une première série de Résidences Services Seniors (RSS) à horizon 2022-2024. Les Jardins d'Arcadie ont conclu en parallèle un accord avec la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) pour fournir dans certaines de ces résidences des services supplémentaires aux personnes âgées, tels qu'Axeo ou la tablette Ardoiz.

Dans le cadre de l'appel à projets « Années 70 », la conversion du bâtiment « La Poste Chavant » à Grenoble a été actée. Le groupement lauréat a proposé une grande mixité d'usages, avec une centaine de logements privés et sociaux, un plateau partagé

ouvert à tous les résidents, un espace de coworking, des lieux culturels et de services, et un bureau de poste en rez-de-chaussée.

Le permis de construire déposé pour créer un espace de logistique urbaine au sein de la tour Keller à Paris a été validé en octobre 2020.

Poursuite etancements de chantiers malgré la crise sanitaire

Le chantier de La Poste du Louvre à Paris se termine, la livraison étant prévue début 2021.

Deux chantiers majeurs ont également été lancés en 2020 : les travaux de l'immeuble tertiaire de Lyon Gerland, et de la zone logistique à Toulouse (28 000 m² à proximité du Marché d'Intérêt National de Toulouse).

Le Groupe La Poste

Logistique urbaine : Urby augmente son capital avec La Poste et la Banque des Territoires

En juillet 2020, le Groupe La Poste et la Caisse des Dépôts via la Banque des territoires ont augmenté le capital de la société Urby, filiale de La Poste dédiée à la logistique urbaine, avec un investissement de 34 millions d'euros. Cette opération fait d'Urby une entité détenue à 60 % par La Poste et à 40 % par la Banque des Territoires (contre 100 % par La Poste précédemment) qui souhaite ainsi développer une offre responsable pour une logistique des marchandises plus écologique.

Logistique urbaine : Urby s'implante dans six nouvelles métropoles

Déjà présente dans 11 métropoles, la filiale du Groupe La Poste spécialisée dans la logistique du premier et dernier kilomètre, étend ses prestations à six nouvelles villes : Rennes, Strasbourg, Lille, Orléans, Tours et Nancy. Elle y propose, notamment, des services de livraison urbaine et d'enlèvement de marchandises (tous formats), de stockage et de collecte de déchets et d'emballages (cartons, plastiques, palettes, etc.) à destination des enseignes de distribution, commerçants, artisans, grossistes, collectivités mais aussi des centres commerciaux et organisateurs de salons. Des livraisons que le logisticien réalise en zones urbaines avec des véhicules à faibles émissions : véhicules électriques, GNV, vélos cargo... Son objectif est de couvrir 10 % de la massification des flux des 22 métropoles françaises d'ici cinq ans.

5.1.1.5 Émissions obligataires

Émission obligataire de La Poste en avril 2020

La Poste a procédé avec succès en avril 2020 à une émission d'1,8 milliard d'euros sous la forme d'obligations senior non sécurisées à taux fixe. Deux tranches, de maturités 6,5 ans (2026) au taux de 0,625 % et 12 ans (2032) au taux de 1,375 %, et d'un montant respectif de 650 millions d'euros et 1,15 milliard d'euros, ont été placées auprès d'investisseurs institutionnels.

Émission obligataire de La Poste en janvier 2021

La Poste a procédé avec succès en janvier 2021 à une émission d'1,75 milliard d'euros sous la forme d'obligations senior non sécurisée à taux fixe. Deux tranches de maturités 8,5 ans (2029) au taux de 0 % et 15 ans (2036) au taux de 0,625 %, d'un montant respectif de 750 millions d'euros et 1 milliard d'euros, ont été placées auprès d'investisseurs institutionnels.

Le produit de ces opérations est dédié aux besoins généraux de l'entreprise et permet également à La Poste de poursuivre sa stratégie active de croissance externe.

La Banque Postale et CNP Assurances ont également poursuivi leur programme d'émission obligataire dans le cadre de structuration de leurs fonds propres.

5.1.1.6 Engagement du Groupe en faveur du développement responsable

Face à la crise sanitaire, l'essor inédit des livraisons de colis et les préoccupations accrues des citoyens pour les sujets environnementaux, Le Groupe La Poste a poursuivi activement sa politique d'engagement sociétal, toujours soutenue par ses trois piliers clefs que sont :

- le maintien de la cohésion sociale et territoriale ;
- l'avènement d'un numérique éthique et responsable ;
- l'accélération des transitions écologiques.

La raison d'être du Groupe La Poste dévoilée par Philippe Wahl début 2021 confirme une fois de plus le rôle central de la démarche d'engagement sociétal au sein du Groupe La Poste. La formalisation de la raison d'être a été définie dans le cadre d'un important dispositif de co construction, de mai à janvier 2020, impliquant collaborateurs, fournisseurs, clients, acteurs du territoire, actionnaires... Le Comité des parties prenantes, qui s'est réuni pour la première fois en novembre 2020, s'attachera à apprécier la prise en compte par le Groupe de l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes.

Cohésion sociale et territoriale

Présent sur tous les territoires, Le Groupe La Poste est un partenaire privilégié des territoires. Il a su faire face au défi de la crise sanitaire et mettre en place une organisation évolutive pour rendre les services essentiels. Afin de contribuer à l'attractivité des territoires et d'être en mesure d'accompagner les acteurs locaux dans leurs propres transitions, l'année 2020 a été marquée par les événements saillants suivants :

- pendant la crise sanitaire, l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité (AMF) et La Poste ont travaillé ensemble avec l'objectif commun d'une amélioration continue de l'accès aux services postaux sur l'ensemble du territoire et une présence postale renforcée sur tout le territoire. Le Groupe s'est ainsi attaché à sécuriser l'accès aux espèces, à augmenter le plafond de retrait, à assurer le fonctionnement de la quasi-totalité des DAB et le versement des prestations sociales. Par l'ouverture estivale des points de contact, la mise en place de points de contact temporaires dans certaines communes

touristiques, ou encore l'inclusion numérique pour les citoyens les plus vulnérables, la présence du Groupe a été renforcée ;

- le 15 juillet 2020, La Poste a concrétisé son projet de Résidences Services Seniors en cœur de ville, avec Les Jardins d'Arcadie, Acapace et Bouygues Immobilier. Poste Immo, la filiale immobilière du Groupe La Poste, va lancer une première série de Résidences Services Seniors (RSS) à horizon 2022-2024. Brest, Châteauroux, St-Etienne, Auch, Villefranche-de-Rouergue et Amiens feront partie des premières réalisations, s'inscrivant dans la stratégie de développement du Groupe La Poste autour de la Silver économie.

Numérique éthique et responsable

Malgré le contexte difficile, Le Groupe La Poste a poursuivi sa démarche en faveur d'un numérique utile, responsable, choisi et accessible au service de tous. Cette mobilisation se traduit à la fois par le développement d'outils de gestion de nouvelles relations citoyennes (nouvelles plates-formes) :

- les équipes de Docaposte ont su se mobiliser et montrer plus que jamais leur engagement et leur savoir-faire. En des temps records, des projets significatifs ont été développés, tels que le site Masques-pme ou le site Devoirs à la maison ;
- en novembre 2020, Philippe Wahl, PDG de La Poste, signe l'Appel Tech for Good lancé par le Président de la République, un manifeste pour un progrès technologique plus responsable et plus inclusif. Lancé en 2018 par le Président de la République Emmanuel Macron, le sommet Tech For Good vise à renforcer la coopération et la collaboration entre acteurs de toutes tailles pour mettre l'innovation, la technologie et l'économie au service du bien commun.

Transition écologique

De nouveaux signaux forts de l'engagement du Groupe La Poste face aux enjeux posés par le changement climatique ont rythmé l'année 2020, confirmant sa démarche exemplaire de réduction des consommations, de neutralité carbone, de déploiement des logistiques inversées :

- le Groupe La Poste est le premier opérateur postal neutre en carbone au monde : 100 % des émissions émises par le Groupe sont compensées, et ce depuis 2019. La neutralité carbone du Groupe repose sur trois piliers : mesurer pour pouvoir agir, réduire au maximum les émissions et, enfin, compenser les émissions qui ne peuvent être évitées afin de développer des projets utiles au climat ;
- l'obtention de la certification ISO 50001 le 12 mars 2020 consacre l'engagement fort du Groupe La Poste en faveur de la réduction des consommations d'énergie et récompense une démarche engagée depuis janvier 2016, avec lancement de son système de management de l'énergie (Sobre Énergie). L'ambition est d'atteindre 10 % d'économies d'énergie en 2021 par rapport à l'année 2018 et concerne les bâtiments les plus énergivores du Groupe, identifiés par Poste Immo, soient 196 bâtiments et près de 900 000 m² au total, déjà certifiés à fin 2020. Dès 2023, un élargissement du périmètre de certification ISO 50001 est prévu pour en renforcer l'impact ;
- réalisation par Sobre Énergie de 46 audits énergétiques, pour le compte de Poste Immo, dans le cadre de la loi DDADUE. Cet audit a porté sur plus de 334 000 m² représentant une dépense énergétique de plus de 5 millions d'euros et a permis

de réaliser un état des lieux de l'existant et d'identifier des pistes d'amélioration de la performance énergétique via des actions comportementales, d'optimisation des équipements techniques et d'amélioration du bâti ;

- plusieurs nouvelles constructions ont obtenu des certifications environnementales : PPDC MultiFlux de Grenoble (audit HQE réalisation en janvier 2020), PFC 9 Île-de-France Nord (obtention certification NF HQE), PFC 16 Var (obtention certification BREEAM Good) ;
- concernant la flotte de véhicules, dans le cadre de l'appel d'offres, un véhicule électrique est désormais disponible au catalogue BSCC depuis avril 2020 : le Citroën E-Jumpy. Sa capacité d'emport de 5 m³ vient enrichir la gamme de véhicule électrique de La Poste, proposant jusqu'ici des capacités de 0,5 m³ (Staby) à 3 m³ (Kangoo ZE). Cela permettra notamment d'améliorer l'électrification des tournées mixtes et Colis, face à l'essor continu du e-commerce qui implique un besoin grandissant de véhicules plus capacitaires ;
- le déploiement des caisses mobiles routières est un des axes clés du schéma directeur Colis pour faire face à l'explosion du trafic colis actuel et à venir, fortement lié à l'essor du e-commerce. C'est aussi un levier qui contribuera à l'atteinte de la trajectoire de réduction de CO₂ du Groupe, en permettant d'augmenter les capacités d'emport de colis par liaison, et ainsi absorber voire diminuer les besoins de transport nationaux et régionaux. Les caisses mobiles, utilisées en train routier sur les liaisons à fort trafic (tracteur + attelage de deux caisses mobiles), couplées au nouveau mode de rangement optimisé le « mode rangé », permettent d'augmenter de 30 %, voire plus, le nombre de colis transportés à iso-liaison. Plus de 2 000 caisses mobiles seront déployées d'ici 2025 ;
- côté mobilité, Véligo s'impose, un an après son lancement, comme un acteur clé de la mobilité urbaine et durable, le seuil des 20 000 Véligo loués a ainsi été dépassé en 2020 ;
- Recygo a lancé Renoovo, le premier abonnement qui couvre entièrement le cycle du papier de bureau : de la fourniture de papier recyclé à son recyclage après utilisation. Renoovo propose également une gamme complète de fournitures de bureau écoconçues et fabriquées en France (papier, essuie-main, mugs) ;
- « EcoOgic, priorité neutralité carbone » a été le marqueur choisi en septembre par La Poste en 2020 pour faire connaître au plus grand nombre son engagement et sa performance environnementale à travers une vaste campagne de communication en France et en Europe. EcoOgic fait référence au « zéro carbone » obtenu grâce aux solutions d'envoi neutres en carbone du Groupe, au « zéro émission » grâce à sa flotte de véhicules électriques, ou encore au « zéro électricité non renouvelable » (grâce aux 100 % d'électricité d'origine renouvelable utilisée dans les 10 000 bâtiments du Groupe) ;
- GeoPost/DPDgroup a annoncé en octobre 2020 l'investissement de 200 millions d'euros pour assurer la livraison propre dans 225 villes de 20 pays d'Europe. Ainsi 80 millions d'Européens seront servis par des moyens de transport respectueux de l'environnement, dont 7 000 nouveaux véhicules à zéro ou faibles émissions déployés d'ici 2025 (véhicules électriques, vélos-cargo, véhicules roulant au GNV). En France ce sont 77 communes qui sont concernées. DPDgroup concrétise avec cet investissement massif son ambition de devenir l'entreprise de livraison la plus responsable du continent européen. Le Groupe qui livre chaque jour 5 millions de colis dans le monde a décidé de repenser sa manière de livrer le dernier kilomètre en implantant des dépôts urbains et en utilisant des solutions alternatives pour les

livraisons des derniers mètres. Plusieurs initiatives ont déjà vu le jour depuis 2018, notamment à Londres, Hambourg, Varsovie, Dublin, ou encore plus récemment à Paris où Chronopost assure 100 % des livraisons en véhicules non polluants ;

- le projet de mesure de la qualité de l'air lancé par DPDgroup en partenariat avec Pollutrack en 2019 a été mis en place dans trois villes européennes : Lisbonne, Paris et Madrid. Le premier trimestre 2020 a permis de débiter le déploiement du projet dans d'autres villes européennes telles que Rotterdam, Londres et Dublin. L'objectif demeure de 20 villes couvertes par le dispositif d'ici 2021 ;
- Chronopost a renouvelé son engagement pour réduire son impact environnemental en signant pour la quatrième fois la Charte Objectif CO₂ le 13 février. Chronopost réaffirme ainsi son implication dans la réduction des émissions de CO₂ et de polluants atmosphériques et sa volonté de s'engager de manière durable pour l'environnement ;
- DPD Suisse s'engage en faveur de l'environnement et mise sur l'électrique pour le transport des colis. Aujourd'hui déjà, chaque colis livré par DPD Suisse est neutre en carbone, et ce sans frais supplémentaires pour les clients. Par ailleurs, DPD Suisse réceptionnera son premier camion électrique à partir de février 2021, doté d'une autonomie de 760 km ;
- DPD UK grâce notamment à la réception d'une importante commande de 300 camionnettes Nissan e-NV200 en mai 2020 dispose aujourd'hui de la flotte de véhicules de livraison électriques la plus importante du Royaume-Uni, avec plus de 700 véhicules électriques à fin 2020 ;
- le spécialiste de la logistique du premier et dernier kilomètre Urby, filiale du Groupe La Poste et de la Banque des Territoires, a lancé un plan d'investissement de 20 millions d'euros afin de faire l'acquisition de sa propre flotte de véhicules. Jusqu'à présent, la majorité des livraisons réalisées par Urby était externalisée auprès de prestataires de transport, ou via des systèmes de leasing de courte et moyenne durée, avec des véhicules de norme EURO 6. Pour répondre à la demande croissante de ses clients et au renforcement de la réglementation en centres-villes – notamment par la mise en place progressive de Zones à Faibles Émissions (ZFE), ce budget permettra de financer l'acquisition de nombreux camions propres (roulant au GNV, BioGNV et également électrique) soit plus de 200 unités d'ici 2025, dont beaucoup seront mises en service dès l'année 2021.

Un engagement au service des clients

Afin de répondre à l'évolution des attentes en termes de simplicité et des modes de consommation de plus en plus responsables, Le Groupe La Poste s'attache à déployer des offres innovantes, traduisant sa vision sur la durabilité de l'entreprise et sa responsabilité vis-à-vis de ses clients et de l'ensemble de ses parties prenantes :

- un travail important a été réalisé pour améliorer l'expérience des clients en intégrant à leur « parcours » des informations relatives à nos engagements et réalisations RSE. Notamment, GeoPost/DPDgroup a lancé la *green notification* permettant au destinataire final d'être informé que son colis sera livré en véhicule low-emission ou que la livraison est entièrement neutre en carbone ;
- afin de répondre de façon plus précise et personnalisée aux attentes clients concernant le reporting CO₂ relatif à leur flux Colis (Colissimo Box) et leur fournir des éléments de preuve vérifiables et opposables, la mise à jour des bases de données

back-office servant aux calculs d'émission de CO₂ (kgCO₂/Colis) a été effectuée et un applicatif permettant d'automatiser l'édition de certificats CO₂ annuels pour chaque compte clients également ;

- en ce qui concerne l'investissement responsable, La Banque Postale Asset Management, soucieuse d'apporter à ses clients des solutions pragmatiques et engagées, poursuit sa transition afin de devenir le premier gérant généraliste à l'objectif 100 % Investissement Responsable. À fin 2020, cet objectif est atteint avec 98 % des fonds éligibles au label ISR qui sont labellisés (les 2 % restants le seront pour des raisons techniques en 2021).

Un engagement sociétal reconnu et récompensé

Dans un contexte de montée des exigences en matière de performance extra-financière, la qualité de l'engagement sociétal du Groupe La Poste continue à être reconnue et récompensée par les agences de notation extra-financière. L'année 2020 a ainsi été marquée par des performances sociétale et environnementale en progression :

- Vigeo Eiris (agence de notation européenne spécialiste de l'évaluation RSE) se distingue par un système d'évaluation très complet englobant les problématiques environnementales et liées au climat, sociales, des Droits de l'Homme, éthiques, achats responsables, de gouvernance. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe se classe au premier rang mondial, tous secteurs confondus, des 4 907 entreprises évaluées par Vigeo Eiris. Le score global progresse d'un point pour s'établir à 76/100. À noter le score très élevé de 91/100 sur le pilier environnemental ;
- CDP (organisation internationale à but non lucratif, référente sur l'évaluation des entreprises sur le changement climatique) a positionné Le Groupe La Poste parmi les 29 % des entreprises les mieux notées dans le monde par le CDP. Noté A- sur le volet « Climate Change » pour la deuxième année consécutive Le Groupe La Poste confirme son positionnement de leadership (leadership level). L'alignement du Groupe aux recommandations de la TCFD a été salué par cette évaluation ;
- Sustainalytics (agence internationale de notation ESG) évalue les entreprises sur deux niveaux, d'une part le niveau d'exposition de l'entreprise aux risques ESG et, d'autre part sa gestion effective de ces risques. La performance du Groupe La Poste s'est très sensiblement améliorée lors de la dernière campagne d'évaluation, avec une moindre exposition aux risques (13,6 vs 20,1) et un score de management en forte hausse (62,4/100 vs 47,4/100). Le Groupe s'attribue les premières positions aux classements : première place des entreprises du sous-secteur Fret aérien et logistique (sur 63 entreprises évaluées sur ce secteur, vs 13^e position lors de la dernière évaluation) troisième place du secteur Transport (sur 318 entreprises évaluées sur ce secteur, vs 42^e position). Une 521^e place dans le portefeuille de plus de 12 800 entreprises notées par Sustainalytics ;
- ISS (agence de notation internationale spécialiste de l'évaluation ESG) a décerné en décembre 2020 au Groupe La Poste le statut « Prime » délivré aux entreprises leaders de leur secteur. Avec une notation de C+, le Groupe se positionne parmi les 5 % d'entreprises les mieux notées du secteur (monde) en 2020 ;
- IPC (regroupement des grands opérateurs postaux mondiaux) a lancé en 2020 le nouveau programme sectoriel pour atteindre les objectifs de développement durable du secteur postal. En septembre 2020, La Poste a obtenu le score de 72,8/100, occupant la première place des grands opérateurs postaux. Elle

se distingue par sa position avancée en matière de lutte contre le changement climatique et la qualité de l'air ;

- Ecovadis (plate-forme mondiale d'évaluation et de mutualisation des performances RSE et achats responsables) a attribué au Groupe la note de 78/100 ce qui correspond à la nouvelle médaille Platine (niveau de reconnaissance le plus élevé parmi plus de 60 000 entreprises évaluées par Ecovadis dans le monde) ;
- Les agences de notation extra-financière ont également valorisé en 2020 les politiques et actions portées par La Banque Postale. Avec la note B- et le statut « Prime », La Banque Postale se place en tête des établissements financiers internationaux évalués par l'agence ISS-ESG. Ce classement reflète la qualité des actions RSE mises en œuvre. Par ailleurs, l'agence Vigeo-Eiris a confirmé ces bons résultats en octroyant à La Banque Postale la note de 71/100 (+ 2 pts), ce qui la positionne à la première place mondiale du secteur bancaire et à la dixième place mondiale, tous secteurs confondus. La Banque Postale a participé également de façon active à la notation de l'agence Sustainalytics et a obtenu en février 2021 la note de 91/100 (en progression de 4 points par rapport à l'an dernier) ce qui lui permet d'être classée troisième banque mondiale (sur 344 banques analysées) et première banque française. Cette note lui confère le statut de « leader » et la classe sixième banque au niveau mondial et première banque française pour sa performance extra-financière. Enfin, pour la cinquième année consécutive, l'agence MSCI quant à elle maintient sa note « AA ».

Les initiatives prises par le Groupe La Poste dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19 : organisation de l'activité et actions de solidarité

Une crise qui confirme l'utilité et révèle un besoin de poste

Déjà reconnue comme l'entreprise la plus utile par les Français, La Poste a confirmé son utilité pendant la crise : La Poste figure en effet toujours parmi le trio des marques les plus utiles en dehors du secteur alimentaire.

Près de huit Français sur dix ont une bonne opinion des postiers et estiment qu'ils jouent un rôle important pour le pays. C'est son cœur de métier historique, l'acheminement du courrier et des colis, qui est jugé le plus utile en ce moment pour le pays avec tous les services à destination des personnes âgées et/ou fragiles.

Face au défi de la crise sanitaire, une organisation évolutive pour rendre les services essentiels

Ainsi, durant le premier confinement :

Dès le début de la crise, suivant les recommandations gouvernementales, La Poste a adapté son activité (1 600 bureaux ouverts, tournées du facteur trois jours par/semaine) et mis en place les gestes barrières.

Engagée dans un plan continu d'amélioration de ses services, La Poste a annoncé dès le 21 avril un jour supplémentaire de distribution de la presse, du courrier et des colis, soit quatre jours consécutifs par semaine partout en France.

À noter que, pour la distribution des colis, La Poste a absorbé le report de trafic induit par le développement des achats en ligne et la fermeture de l'ensemble des réseaux de points relais concurrents. La nouvelle solution de La Poste permettant la prise en charge des envois directement dans les boîtes aux lettres des clients (leur évitant de se déplacer) a pris tout son sens et démontré son efficacité (ces expéditions depuis les boîtes aux lettres personnelles ont été multipliées par 3,4 au mois d'avril).

En date du 18 mai, La Poste était en capacité d'accueillir ses clients dans les 14 500 points de contact ouverts, dont 6 300 bureaux de poste, et de leur distribuer lettres et colis six jours par semaine.

Enfin, pour poursuivre ses activités malgré le confinement, La Poste a mis en place le télétravail de façon rapide et massive pour 40 000 de ses 250 000 collaborateurs (contre 5 000 en temps normal) et 250 000 réunions Teams sont organisées quotidiennement.

La Poste engagée aux côtés de la population dans de nombreuses actions de solidarité

Parmi les nombreuses initiatives au sein de chacune des branches, on distingue des appuis (digitaux, matériels, etc.) au secteur médical (soignants, et soignés), aux PME, aux personnes fragiles, aux étudiants, sur l'ensemble du territoire. À ce titre, sans exhaustivité :

- les sites suivants ont été développés par Docaposte. Le site MaladieCoronavirus.fr a compté 8 millions de visiteurs uniques et 5,4 millions de questionnaires de santé ont été complétés. Le site Devoirs à la maison, dispositif de continuité pédagogique mis en place le 10 avril, a été ouvert à l'ensemble des académies, plus de 21 000 établissements utilisent la plate-forme au profit de quelque 150 000 élèves. La plate-forme Masques-pme.laposte.fr, lancée le 2 mai, dédiée à la commercialisation et la distribution de 10 millions de masques à toutes les TPE et PME de moins de 250 salariés, aux professionnels agricoles, aux associations employant des salariés, aux microentrepreneurs et aux professions libérales, a été développée à la demande du ministère de l'Économie et des Finances. 40 000 entreprises ont commandé plus d'1,5 million de masques ;
- avec l'application COVIDOM, opérationnelle depuis le 9 mars, Nouveal e-santé, filiale de La Poste et spécialiste de la digitalisation du parcours patient, s'est associé aux professionnels de santé. Covidom permet à ces patients sans signe de gravité de bénéficier d'un télé-suivi à domicile via des questionnaires médicaux proposés une ou plusieurs fois par jour, en complément de mesures de confinement ;
- les hôpitaux de l'Est ont bénéficié de la mise à disposition de matériels, essentiellement de nutrition et de respiration, par Asten Santé, filiale du Groupe La Poste. Depuis le début de la crise sanitaire, Asten Santé Est a pris en charge 500 patients à domicile pour de l'oxygène et 300 en Ehpad, et a remis 550 équipements en établissements ;
- Viapost a réalisé des opérations d'acheminement routier pour collecter des stocks de masques, gels hydro alcooliques et médicaments auprès d'entreprises donatrices et de pharmacies et les livrer en multiples points, parfois en collaboration avec Urby, contribuant à la distribution de 26 millions de masques ;
- GeoPost/DPDgroup a soutenu les professionnels de santé, en France comme à l'étranger, comme en Espagne, avec l'approvisionnement de matériel médical aux hôpitaux et maisons de repos (mais aussi forces de sécurité et autres groupes professionnels exposés) par le réseau SEUR, soit

240 000 masques, des milliers de kilos de matériel sanitaire et d'hygiène et plus de 33 tonnes de nourriture ;

- en appui aux personnes âgées, isolées et fragiles, le service « Veiller sur Mes Parents » a été rendu gratuit le 26 mars pendant la durée du confinement. Si le client préfère ne pas recevoir la visite du facteur à domicile, la discussion se déroule par téléphone. En cas de non-réponse à l'appel téléphonique, le facteur se rend au domicile du client par principe de précaution pour vérifier que tout va bien ;
- en appui aux élèves exclus du numérique La Poste a par ailleurs assuré la distribution sécurisée de tablettes et d'ordinateurs portables dans les établissements scolaires auprès des familles non équipées. Colissimo a soutenu l'opération « 10 000 ordinateurs pour nos jeunes les plus vulnérables » en distribuant gratuitement les ordinateurs collectés par les associations à destination des élèves des quartiers défavorisés ;
- lors de la crise sanitaire du printemps 2020, La Banque Postale et ses filiales d'assurance ont prouvé leur engagement citoyen avec la mise en place de mesures exceptionnelles de solidarité à destination de ses assurés à travers notamment des remises sur des contrats d'assurance, l'accès gratuit à la téléconsultation avec la complémentaire santé, la mobilisation de 50 millions d'euros permettant la prise en charge des arrêts de travail pour garde d'enfants et des personnes fragiles sur les contrats de prévoyance collective, l'assouplissement des critères de sélection médicale à la souscription permettant d'éviter le recours à une visite médicale en assurance emprunteurs. Au total, ce sont plus de 400 000 clients qui ont bénéficié de ces aménagements, sans avoir aucune démarche à effectuer. Ces mesures ont été récompensées lors des Trophées de l'Assurance par un panel de consommateurs. La Banque Postale Assurances a reçu le Trophée OR de l'Assuré pour la catégorie « Service de l'année ».

5.1.1.7 La Poste, un employeur responsable

Dialogue social

Le dialogue social est la clé de la construction d'un projet partagé par La Poste et les postiers. 2020 a été une année de consolidation des 12 accords et avenants signés en 2019. Quatorze nouveaux accords et avenants ont été signés en 2020.

Dans le domaine de l'épargne salariale et en application de la loi Pacte, La Poste et les organisations syndicales CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE/CGC/CFTC et l'UNSA-Postes ont signé le 10 septembre 2020 un avenant à l'accord collectif du 8 décembre 2006, instituant un plan d'épargne pour la Retraite Collectif (PERCO). Depuis le 1^{er} octobre 2020, le Perco est ainsi remplacé par le Percol et les postiers bénéficient de nouveaux avantages, notamment la portabilité de leur épargne retraite tout au long de leur vie professionnelle et la possibilité de déduire du revenu imposable les versements volontaires effectués sur le Percol. Un cinquième accord unanime sur la politique sociale du logement à La Poste a été signé le 17 juillet 2020 pour la période 2020-2022. Il pérennise les aides déjà en place et met en avant de nouvelles offres pour accompagner les postiers en fonction de leur situation (nouveaux embauchés, mobilité, modification de la structure familiale...).

À compter de mars 2020, dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le dialogue social avec les organisations syndicales a été régulier en vue de trouver des solutions permettant d'assurer la continuité des activités de La Poste, en lien notamment avec ses missions de service public, tout en protégeant la santé des postiers et des clients.

Dans ce contexte de crise sanitaire, six accords, conclus au niveau national, fixent successivement à partir de mai 2020, les conditions d'accès au dispositif d'activité partielle pour les postiers salariés considérés comme personnes vulnérables et ne pouvant pas télétravailler, et les parents contraints de garder leurs enfants et dans l'impossibilité de télétravailler. L'accord leur garantit 100 % de leur rémunération nette :

- un accord national unanime, conclu le 5 mai 2020, pour la période entre le 1^{er} mai et le 30 juin 2020 ;
- un accord national, conclu le 30 juin 2020 (avec la CGT, la CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes), pour la période entre le 1^{er} juillet et le 31 août 2020 ;
- un accord national, conclu le 30 août (avec la CGT, la CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes) pour la période du 1^{er} septembre au 31 octobre 2020 ;
- un accord national conclu le 30 octobre 2020 (avec la CGT, la CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes) pour la période du 1^{er} novembre au 30 novembre 2020 ;
- un accord national conclu le 30 novembre 2020 (avec la CGT, la CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes) pour la période du 1^{er} décembre au 31 décembre 2020 ;
- un accord national conclu le 30 décembre 2020 (avec la CGT, la CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes) pour la période du 1^{er} au 31 janvier 2021.

Formation et évolution professionnelle

Pendant la crise sanitaire, les engagements RH en faveur de la formation et de l'évolution professionnelle des postiers ont été soutenus.

Le déploiement des cinq grands programmes de formation (formations cœur de métier, individuelles, numériques, parcours qualifiants et développement managérial) s'est poursuivi tout au long de l'année, grâce à la digitalisation de la majorité des formations.

À noter :

- pour l'année 2020, le taux de postiers formés s'établit à 79,71 % à fin décembre 2020 ;
- la crise sanitaire a accéléré la transformation des modalités de formation. La Poste a privilégié le recours à des formations à distance et des classes virtuelles. 80 % des formations se sont ainsi déroulées sous forme 100 % digitale. L'offre en libre-service (OLS), 100 % digitale et à disposition de tous les collaborateurs, a très bien fonctionné pendant la période de la crise. En 2020, 52 % des formations ont été dispensées en mode 100 % digital contre 27 % en 2019 ;
- un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne entre 2015 et 2021, pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers. 46 313 parcours ont été engagés à fin 2020 (vs 43 600 fin 2019) ;
- à fin décembre 2020, 16 668 managers ont suivi une formation dispensée par l'Institut du management (IM) et 21 167 postiers

par l'Institut du développement (ID) (après 14 476 managers pour l'IM et 19 000 postiers pour l>ID en 2019). À fin 2020, 90 % des formations de l'IM et de l>ID sont dispensées en mode 100 % digital dans le contexte de crise sanitaire.

Cette politique de formation vise à permettre à chacun de maintenir les compétences nécessaires et de développer de nouveaux savoir-faire en lien avec les nouveaux enjeux du Groupe.

L'évolution professionnelle de tous les postiers est au cœur des politiques RH avec un modèle social qui privilégie la mobilité interne et accompagne la transformation de l'entreprise. Malgré la crise sanitaire, plus de 15 244 postiers ont bénéficié d'une évolution professionnelle en 2020 (20 000 en moyenne sur la période 2015-2020).

Santé et qualité de vie au travail

L'année 2020 a été marquée par la crise liée au Coronavirus. Dès le début de l'épidémie, la priorité de La Poste a été d'assurer la santé et la sécurité de tous les postiers et de ses clients tout en maintenant la continuité des activités. Elle a appliqué et déployé les mesures de prévention mises en place par les pouvoirs publics en lien avec les autorités sanitaires.

Tout au long de cette période, le programme *Bien dans son Travail* (2017-2020) destiné à améliorer la santé et la qualité de vie au travail a continué de faire l'objet d'une attention particulière : prévention de l'accidentologie et de l'inaptitude dans tous les métiers, y compris tertiaires avec le projet *Bien dans son travail sur écran*, de la démarche d'accompagnement et de reprise du travail pour les postiers en absence longue (APALA), le déploiement des espaces de discussion sur le travail (projet *ParlonZen*) qui donne de l'autonomie aux équipes pour identifier et résoudre des difficultés qu'elles rencontrent dans le travail (formation de 2 000 managers et de 200 accompagnateurs), le démarrage d'une démarche de QVT dans toutes les entités par la prévention des risques psycho-sociaux.

En matière d'accidentologie, La Poste enregistre cette année une diminution de 19,3 % du taux de fréquence des accidents du travail. Le résultat 2020 s'explique par les circonstances exceptionnelles en période de crise sanitaire.

Fin décembre 2020, La Poste comptait 6 403 télétravailleurs (hors télétravail lié à la Covid-19). Pendant la crise sanitaire première phase et deuxième phase, près de 40 000 collaborateurs de La Poste maison mère ont rempli leurs fonctions en télétravail. Une attention particulière a été portée aux télétravailleurs, qu'ils soient à distance 100 % de leur temps de travail ou partiellement. Des campagnes de sensibilisation pour bien vivre son télétravail ont été organisées de manière régulière : mesures de prévention, contacts utiles, recommandations en matière d'hygiène de vie, information sur les outils numériques, formations en ligne...

Par ailleurs, l'index sur l'égalité professionnelle femmes/hommes de La Poste maison mère publié au premier trimestre 2020 est de 94/100 (vs 94/100 en 2019). Ce score confirme le bon positionnement de La Poste en matière d'égalité. La Poste compte désormais 51,48 % de femmes dans l'encadrement.

La Poste est le premier employeur en France de personnes en situation de handicap avec 11 327 postiers en situation de handicap.

Enfin, la Médiation de la vie au travail a enregistré des résultats encourageants : 88 % d'accords réglés à l'amiable grâce à la médiation au travail en 2020 (en hausse de 11 % par rapport à 2019). Au-delà des médiations individuelles, La Poste a développé les

médiations collectives qui permettent aux parties prenantes de retrouver un environnement de travail serein et productif. En 2020, un processus de labellisation par un organisme externe reconnu de l'ensemble des médiateurs de La Poste a été initié avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris.

Offre sociale et logement

En 2020, le budget des activités sociales et culturelles de La Poste est de 196,4 millions d'euros. Ce budget a été alloué par ordre

décroissant à la restauration, à la parentalité, aux vacances et loisirs, et à la solidarité.

Avec le nouvel accord social signé le 17 juillet 2020, La Poste poursuit ses actions pour favoriser l'accès des postiers au logement, tout au long de leur vie professionnelle.

La Poste consacre ainsi près de 42 millions d'euros chaque année pour le logement des postiers de la maison mère.

Au total, 9 374 postiers ont bénéficié des prestations et solutions logement en 2020.

5.1.2 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

5.1.2.1 Propos introductif

Le Groupe utilise certains indicateurs alternatifs de performance (IAP), c'est-à-dire ne relevant pas du référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Ces IAP sont utilisés par le management du Groupe La Poste qui les considère comme pertinents pour mesurer et analyser la performance du Groupe. Toutefois ces IAP doivent être considérés comme des compléments n'ayant pas davantage de prééminence que les agrégats GAAP issus des états financiers consolidés et non comme des substituts à ceux-ci. Conformément à la position AMF DOC-2015-12, chaque IAP est défini ci-dessous.

5.1.2.2 Définitions des IAP

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est composé de l'ensemble des produits opérationnels du périmètre hors La Banque Postale, auquel sont retranchées les charges de fonctionnement et charges de personnel, hors dotations aux dispositifs de fin de carrière, de ce même périmètre hors La Banque Postale. Cet ensemble est complété par les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et dividendes reçus de La Banque Postale au cours de la période au titre des résultats de l'année précédente.

Free cash-flow

Le free cash-flow est constitué des éléments suivants EBITDA ajusté + variation du besoin en fonds de roulement + flux de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels nets des cessions d'actifs correspondantes + flux de trésorerie liés aux impôts (intégrant les flux sur CICE imputé et généré) + intérêts

financiers nets versés + remboursement des passifs de location et charges d'intérêt sur passifs de location.

Chacun des agrégats du free cash-flow est additionné pour sa valeur en termes de flux de trésorerie (positif pour les entrées de cash et négatif pour les sorties de cash).

Dette nette

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de la norme IFRS 16 portant sur les contrats de location, les placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois à l'origine et la créance financière nette envers La Banque Postale

La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

Évolution à périmètre et change constants (évolution organique)

L'évolution à périmètre et changes constants résulte de la différence entre le résultat obtenu au cours de la période et celui d'une période comparative, après avoir retraité l'incidence des acquisitions et cessions survenues entre-temps sur chacune des périodes. Les périodes comparées sont ainsi retraitées à périmètres de consolidation identiques. Les transactions en devises de la période comparative ont été valorisées au taux moyen de la période de référence.

Résultat d'exploitation y compris quote-part des sociétés sous contrôle conjoint

Le résultat d'exploitation est égal au résultat net de l'ensemble consolidé, retraité de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, de la charge d'impôt et du résultat financier.

Dette nette/Capitaux propres

Le ratio Dette nette/capitaux propres est obtenu en rapportant la dette nette aux capitaux propres part du Groupe.

Ratio Common Equity Tier 1 (CET 1)

Ce ratio est le fruit du calcul des Fonds propres de base de catégorie 1 (CET 1) rapportés au montant total d'exposition au risque (*i.e.* au total des actifs pondérés par les risques – RWA – au titre du risque de crédit et de contrepartie, risque de marché et risque opérationnel).

Le ratio CET1 est la référence permettant au superviseur d'apprécier la solvabilité d'un établissement bancaire.

Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

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. La cible est supérieure à 100 %.

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.

Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation se calcule en divisant les frais de gestion par le produit net bancaire corrigé des intérêts douteux. Les frais de gestion représentent la somme des charges générales d'exploitation et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

5.1.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE LA POSTE

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2020 du Groupe La Poste.

CNP Assurances, qui était intégrée par mise en équivalence jusqu'au 4 mars, est désormais intégrée globalement.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation		Évolution à périmètre et change constants		
			Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	vs n-1 (hors apport titres CNP)		vs n-1	
				(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
(en millions d'euros)							
Performance opérationnelle du Groupe							
Produits opérationnels	31 185	25 983		+ 5 202	+ 20,0	+ 1 148	+ 4,4
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	3 149	889	3 007	- 747	- 84,0	- 2 277	n.s.
Marge opérationnelle	0,5 %	3,4 %		-		-	
Résultat net part du Groupe	2 084	822	3 600	- 2 338	n.s.	- 2 702	n.s.
Marge nette ^(a)	- 4,9 %	3,2 %		-	- 8,0 pts	-	- 10,2 pts
Free cash-flow ^(b)	(510)	223		- 732	n.s.		
EBITDA ajusté	1 233	1 559		- 327	- 21,0		
Chiffres clés – La Banque Postale							
Produit Net Bancaire	7 724	5 647		+ 2 077	+ 36,8	- 232	- 4,1
Coefficient d'exploitation ^(c)	74,4 %	83,8 %		-	- 9,3 pts		

(a) Hors incidence de l'apport des titres de CNP Assurances.

(b) Se reporter à la section 5.1.6.1 «Free Cash-Flow».

(c) En 2020 : périmètre La Banque Postale & CNP Assurances (yc PPA CNPA).

	31/12/2020	31/12/2019	Variation		
			Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	vs n-1 (hors apport titres CNP)	
(en millions d'euros)				(en M€)	(en %)
Indicateurs financiers clés					
Dette nette ^(a)	8 802	6 462		+ 2 340	+ 36,2
Capitaux propres part du Groupe ^(b)	18 247	12 624	7 034	- 1 411	- 11,2
Dette nette/CP	48,2 %	51,2 %	- 30,3 pts	-	27,3 pts
Résultat net/CP	11,4 %	6,5 %	24,9 pts	-	- 20,0 pts
Common Equity Tier 1	20,4 %	12,2 %		-	8,2 pts
Ratio crédits sur dépôts	83,6 %	90,0 %		-	- 6,4 pts
Ratio LCR	179 %	153 %		-	26,0 pts

(a) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

(b) Se reporter à la section 5.1.6.2, paragraphe «Capitaux propres et structure financière».

5.1.3.1 Impacts de la crise sanitaire sur l'activité du Groupe

La crise sanitaire ne saurait se résumer à l'impact du premier confinement. Elle s'est néanmoins traduite alors par un arrêt brutal de l'activité en mars pour l'ensemble des activités industrielles et commerciales, impactant fortement le chiffre d'affaires et l'organisation opérationnelle du Groupe. Depuis avril pour les activités colis/express, et mai/juin pour le reste du Groupe, il a été constaté une reprise progressive sur les activités traditionnelles sans rattrapage pour autant, ainsi qu'un vif rebond, encore accentué sur le dernier trimestre, des activités tirées par le e-commerce avec la croissance des volumes BtoC dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Le résultat net part du Groupe est impacté par la Covid-19 pour un montant estimé à - 2 281 millions d'euros. Cet impact est constitué d'une révision du coût du risque pour La Banque Postale de - 455 millions d'euros, de la dépréciation des actifs du Courrier maison mère de 900 millions d'euros et de - 298 millions d'euros d'impôts différés en l'absence de perspective de rattrapage ainsi que d'une baisse d'activité globale (incidence sur le

résultat d'exploitation de - 628 millions d'euros) impactant plus particulièrement la Branche Services-Courrier-Colis (- 434 millions d'euros), la branche La Banque Postale (- 352 millions d'euros) et la branche Numérique (- 41 millions d'euros), la branche GeoPost/DPDgroup ayant pour sa part bénéficié du vif développement du e-commerce (+ 197 millions d'euros).

Les coûts directs de l'épidémie de Covid-19 (virucides, masques, nettoyage) sont estimés à - 210 millions d'euros sur 2020.

5.1.3.2 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 31 185 millions d'euros à fin décembre 2020, et progressent de 5 202 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019 soit + 20,0 % sous l'effet de l'intégration de nouvelles entités, en particulier CNP Assurances, BRT, Lenton, Geis et Softeam et d'une forte dynamique du e-commerce bénéficiant depuis avril à GeoPost/DPDgroup, au Colis et à Asendia, filiale du Courrier. La crise sanitaire a toutefois accéléré durablement la baisse des activités traditionnelles en particulier le Courrier.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation		Évolution à périmètre et change constants	
			vs n-1		vs n-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
(en millions d'euros)						
Services - Courrier - Colis	12 156	12 376	- 220	- 1,8	- 271	- 2,2
GeoPost	11 041	7 768	+ 3 273	+ 42,1	+ 1 697	+ 22,2
La Banque Postale	7 724	5 647	+ 2 077	+ 36,8	- 232	- 4,1
Numérique	799	697	+ 102	+ 14,6	- 37	- 5,4
Autres secteurs et intercos	(536)	(506)	- 30	+ 5,9	- 9	+ 1,8
PRODUITS OPÉRATIONNELS	31 185	25 983	+ 5 202	+ 20,0	+ 1 148	+ 4,4

Après retraitement des effets périmètre, soit + 4 176 millions d'euros portés essentiellement par La Banque Postale (+ 2 309 millions d'euros), par GeoPost (+ 1 690 millions d'euros), par le Numérique (+ 139 millions d'euros), et par la branche Services-Courrier-Colis (+ 58 millions d'euros) et d'un effet change défavorable de - 22 millions d'euros, dont - 36 millions d'euros sur le réal brésilien, - 24 millions d'euros sur le rouble russe, - 23 millions d'euros sur la livre sterling, - 16 millions d'euros sur le zloty polonais, - 12 millions d'euros sur le rand sud-africain, la croissance organique du Groupe à fin décembre 2020 atteint + 1 148 millions d'euros, soit + 4,4 %.

Les produits opérationnels de l'année 2020 sont marqués par les éléments suivants :

- diminution du chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 12 156 millions d'euros, soit - 220 millions d'euros représentant une baisse de 1,8 % incluant + 51 millions d'euros d'effets périmètre et change essentiellement induits par l'intégration d'EDE et par la cession de VLC en 2019. La branche Services-Courrier-Colis affiche une décroissance organique de - 271 millions d'euros, soit - 2,2 % qui masque un recul abrupt du Courrier lié à la crise sanitaire, partiellement compensé par une performance marquée du colis et d'Asendia. Le chiffre d'affaires du Courrier baisse en organique de 1 131 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019, soit - 13,4 % sous l'effet d'une

forte baisse des volumes du courrier adressé (- 18,1 % à jours ouvrés équivalents), d'une baisse de l'international (- 133 millions d'euros), induites par la crise sanitaire (et particulièrement l'impact du premier confinement), compensées partiellement par l'augmentation tarifaire intervenue au 1^{er} janvier 2020 (+ 336 millions d'euros). Au sein de la branche, l'activité Colis enregistre une forte progression organique de son chiffre d'affaires de 379 millions d'euros soit + 20,1 %, avec un effet trafic à jours ouvrés équivalents favorable de 463 millions d'euros (+ 28,8 %), porté par une activité du e-commerce très soutenue depuis avril et une accélération encore renforcée depuis le deuxième confinement. Les filiales des services Courrier enregistrent une croissance organique de 481 millions d'euros (24,3 %) portée également par la croissance du e-commerce (dont Asendia) ;

- progression spectaculaire de + 42,1 % du chiffre d'affaires de la branche GeoPost, soit une augmentation de 3 273 millions d'euros. Le chiffre d'affaires s'établit à 11 041 millions d'euros, dont 1 690 millions d'euros d'effet périmètre provenant de la prise de contrôle de BRT et Lenton et l'acquisition de Geis, et - 115 millions d'euros d'effet change (dont - 36,2 millions d'euros sur le réal brésilien et - 23,6 millions d'euros sur le rouble). Retraitée des effets périmètre et change, la progression organique s'établit à 1 697 millions d'euros, soit + 22,2 %, portée par une vive

croissance organique des volumes traités de + 23,6 % tirée par le BtoC et le e-commerce dans la grande majorité des pays ;

- le PNB de La Banque Postale s'établit à 7 724 millions d'euros. Après retraitement de la variation de provision Épargne Logement, le PNB de La Banque Postale augmente de + 2 166 millions d'euros, dont 2 309 millions d'euros d'effet périmètre, soit une décroissance organique de - 143 millions d'euros (- 2,6 %). Hors effet périmètre, le pôle banque de détail diminue de - 171 millions d'euros retraité de la provision Épargne Logement. Les effets de la crise sanitaire et le contexte de taux bas impactent revenus de portefeuille et crédit immobilier. Le financement aux PMO et la hausse des commissions sous l'effet des révisions tarifaires ne compensent que partiellement ces effets. Le pôle Assurances hors CNP Assurances est en progression de 22 millions d'euros par rapport à décembre 2019 sous l'effet de la fin du traité de réassurance sur LBP IARD. Le

pôle Gestion d'Actifs est en hausse de 6 millions d'euros, liée à l'augmentation des commissions de gestion ;

- le chiffre d'affaires de la branche Numérique à 799 millions d'euros progresse de 102 millions d'euros soit + 14,6 %, porté par la croissance externe. Hors effet périmètre de 139 millions d'euros essentiellement lié à l'acquisition de Softeam, la décroissance organique est de - 37 millions d'euros (- 5,4 %). Les activités du pôle Docaposte, fortement pénalisées par la crise sanitaire tant sur les activités traditionnelles (fermeture de sites) que sur les activités digitales impactées par la baisse de la demande de conseil, baissent en organique de - 44,9 millions d'euros. Les activités du pôle LP11 (ex Mediapost Communication) augmentent de 3,1 millions d'euros et le pôle Transformation et Innovation baisse de - 2,3 millions d'euros (baisse des charges refacturées) et les activités commerciales de la direction numérique progressent de 6,9 millions d'euros, sous l'effet de la croissance des ventes de www.laposte.fr.

5.1.3.3 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 2020 à 3 149 millions d'euros, incluant 3 007 millions d'euros de l'incidence de l'apport des titres CNP Assurances ainsi que 1 530 millions d'euros d'effets périmètre et change, soit une croissance organique en baisse de - 2 277 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	Évolution à périmètre et change constants			
				vs n-1 (hors apport titres CNP)		vs n-1	
				(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services – Courrier – Colis	(1 137)	410	+ 0	- 1 547	n.s.	- 1 577	n.s.
GeoPost/DPDgroup	793	379	+ 0	+ 414	n.s.	+ 323	+ 86,0
La Banque Postale	4 464	820	+ 3 007	+ 637	+ 77,7	- 768	- 93,7
Réseau La Poste	(70)	(14)	+ 0	- 56	n.s.	- 56	n.s.
Numérique	(48)	10	+ 0	- 58	n.s.	- 62	n.s.
Immobilier	81	142	+ 0	- 61	- 42,9	- 61	- 42,9
Supports et Structures	(216)	(191)	+ 0	- 25	+ 13,0	- 25	+ 13,0
Non affecté et éliminations	(717)	(666)	+ 0	- 51	+ 7,7	- 51	+ 8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	3 149	889	+ 3 007	- 747	- 84,0	- 2 277	N.S.

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 - 1 137 millions à fin décembre 2020, en baisse de - 1 547 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019, et de - 1 577 millions d'euros à périmètre et change constants sous l'effet de la baisse d'activité du Courrier et de la dépréciation d'actifs au Courrier Maison Mère de - 900 millions d'euros ;
- la branche GeoPost affiche un résultat d'exploitation de 793 millions d'euros en hausse de 414 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019, soit une progression de 109,2 %. Après retraitement des effets périmètre et change, et dans un contexte de forte hausse du e-commerce, le résultat progresse par rapport

à fin décembre 2019 de 323 millions d'euros, soit 86,0 %, sous l'effet de la croissance exceptionnelle des volumes ;

- la branche La Banque Postale affiche un résultat d'exploitation de 4 464 millions d'euros hors incidence de l'apport des titres CNP Assurances, soit une augmentation de 637 millions d'euros par rapport à décembre 2019, dont un effet périmètre lié à l'intégration de CNP Assurances de 1 406 millions d'euros. Hors cet effet périmètre, le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale est en baisse de - 768 millions d'euros dont un impact Covid-19 estimé à - 667 millions d'euros (dont - 455 millions d'euros sur le coût du risque) ;
- le Réseau affiche un résultat d'exploitation de - 70 millions d'euros à fin décembre 2020, en diminution de - 56 millions d'euros par rapport à décembre. Cette dégradation est principalement liée

à l'impact des provisions RH (en écart de - 135 millions d'euros) atténuée par une réduction des coûts d'exploitation hors provision RH de - 2,2 % ;

- le résultat d'exploitation de la branche Numérique s'établit à - 48 millions d'euros, en baisse de 62 millions d'euros après retraitement des effets périmètre et change, sous l'effet du recul des activités dans le contexte de crise sanitaire ;
- autres secteurs d'activité :
 - l'Immobilier affiche un résultat d'exploitation de + 81 millions d'euros, en baisse de 61 millions d'euros, essentiellement liée à de moindres résultats de cessions qu'en 2019,
 - le secteur Supports et structures, dont le résultat d'exploitation est négatif de 216 millions d'euros, se dégrade de 25 millions dans le contexte de la crise sanitaire malgré la poursuite d'efforts d'optimisation des charges, les charges du secteur « Non affecté » augmentent de 42 millions d'euros en raison essentiellement d'un accroissement de charges liées aux dispositifs de fin de carrière transverses au Groupe.

5.1.3.4 Résultat financier

Le résultat financier qui représente au global une charge de 243 millions d'euros se dégrade de 18 millions d'euros. Son évolution se caractérise par une hausse du coût de l'endettement financier net de 14 millions d'euros (dont 9 millions d'euros de charges d'intérêts sur les passifs de location) et par une augmentation de la charge correspondant aux autres éléments du résultat financier de 4 millions d'euros.

À périmètre et change constants, le résultat financier se dégrade de 5 millions d'euros.

5.1.3.5 Résultat net

Le résultat net part du Groupe, à 2 084 millions d'euros, progresse globalement de 1 262 millions d'euros par rapport à décembre 2020. Hors effet de première consolidation de CNP Assurances (3 600 millions d'euros) et après retraitement des effets périmètre et change, le résultat net part du Groupe diminue de 2 702 millions d'euros. Cette évolution se caractérise par une décroissance organique du résultat d'exploitation de 2 277 millions d'euros, fortement marqué par les incidences de la crise sanitaire, et d'une hausse organique de la charge d'impôt de 338 millions consécutive à une dépréciation d'impôts différés constatés au 31 décembre 2019 (298 millions d'euros).

5.1.3.6 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe à fin décembre 2020 est de 8 802 millions d'euros. Elle a augmenté de 2 340 millions d'euros au cours de l'année 2020.

La variation de dette du Groupe est fortement corrélée au solde net des flux liés à la croissance externe et aux actifs financiers (- 862 millions d'euros), à la variation des dettes de location financement en hausse de 884 millions d'euros en lien avec les opérations de croissance externe, et au free cash-flow généré (- 510 millions d'euros). Cette évolution de free cash-flow s'explique principalement par l'absence de versement de dividendes par La Banque Postale en 2020, et par des éléments non structurels favorables au cours d'année 2019 (restitution d'acomptes d'impôts trop versés par La Banque Postale et l'imputation et monétisation de CICE).

5.1.4 RÉSULTATS OPÉRATIONNELS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

5.1.4.1 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 12/2020 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Elim.	Total
CA & PNB Externes	11 866	10 925	7 707	609	52	24	2	0		31 185
CA & PNB Intersecteurs	290	116	17	190	3 681	808	1 101	0	(6 204)	
Produits opérationnels	12 156	11 041	7 724	799	3 733	833	1 103	0	(6 204)	31 185
REX avant résultat net des stés sous contrôle conjoint	(1 137)	793	1 409	(48)	(63)	81	(216)	(708)	(9)	101
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	(0)	48	0	(7)	0	(0)	0	0	41
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(1 137)	793	1 457	(48)	(70)	81	(216)	(708)	(9)	142
Incidence de l'opération CNP	0	0	3 007	0	0	0	0	0	0	3 007
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT YC INCIDENCE OPÉRATION CNP	(1 137)	793	4 464	(48)	(70)	81	(216)	(708)	(9)	3 149
Marge opérationnelle(%)	(9,4)	7,2		(6,0)		9,7				0,5

Pro forma sectoriel 12/2019 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Elim.	Total
CA & PNB Externes	12 091	7 679	5 624	511	51	26	1	0		25 983
CA & PNB Intersecteurs	285	89	23	187	3 707	813	1 100	0	(6 204)	
Produits opérationnels	12 376	7 768	5 647	697	3 757	839	1 101	0	(6 204)	25 983
REX avant résultat net des stés sous contrôle conjoint	410	378	820	10	13	140	(191)	(665)	(0)	914
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	1	0	0	(27)	2	(0)	0	(0)	(25)
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	410	379	820	10	(14)	142	(191)	(665)	(0)	889
Marge opérationnelle(%)	3,3	4,9		1,5		16,9				3,4

Les données de décembre 2019 sont présentées en *pro forma*. Ce *pro forma* inclut des modifications sectorielles versus les données publiées : prise en compte du nouveau traitement des flux de facturation du programme « Servir le développement » entre le Réseau et les supports. À partir de 2020, les prestations réalisées par les DAST sont facturées en moindres charges. En conséquence le chiffre d'affaires du Réseau ainsi que les éliminations sont impactés.

5.1.4.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis couvre :

- l'activité courrier de La Poste SA (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse), l'activité des petits

paquets import ainsi que les nouveaux services de proximité (code de la route, logistique de proximité, connaissance des territoires) ;

- 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'ensemble des activités des filiales intervenant sur les marchés de diversification :
 - marketing direct et data-marketing (Mediapost),
 - solutions de logistique et e-logistique (Viapost),
 - Silver économie et prestation de santé à domicile (Silver & Santé),
 - transition énergétique (Nouveaux Services), solutions de courrier transfrontière, y compris l'envoi et la livraison de courrier, catalogues, presse et petites marchandises (Asendia).

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	12 156	12 376	- 220	- 1,8
dont CA hors groupe	11 866	12 091	- 225	- 1,9
Charges opérationnelles	(13 294)	(11 967)	- 1 327	+ 11,1
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(1 137)	410	- 1 547	n.s.
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	- 0	- 0,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(1 137)	410	- 1 547	N.S.
Marge opérationnelle	- 9,4 %	3,3 %		- 12,7 pts

Activité Courrier

La crise sanitaire liée à la Covid-19 et les mesures de freinage de la propagation de l'épidémie (confinements, restrictions de circulation, fermetures de commerces) en France et dans la majorité des pays dans le monde ont eu des conséquences significatives sur l'activité économique.

Le Courrier a pris l'ensemble des mesures nécessaires à la continuité de l'activité, tout en privilégiant la santé de ses collaborateurs et des clients dans le respect des mesures gouvernementales. Une organisation transitoire a été mise en place durant l'état d'urgence sanitaire permettant de revenir progressivement à une distribution sur cinq jours à partir de mai, avec une réduction du nombre de tournées le samedi.

Le chiffre d'affaires du Courrier s'élève au 31 décembre 2020 à 7 316 millions d'euros, en baisse de - 1 131 millions d'euros (- 13,4 %) par rapport au 31 décembre 2019.

Dans ce contexte de crise sanitaire, le Courrier a enregistré une baisse de trafic de - 18,1 % ⁽¹⁾ à jours ouvrés équivalents (soit

- 1 340 millions d'euros d'effet volume/mix produits), partiellement compensée par une hausse tarifaire au 1^{er} janvier 2020 de 4,8 % ⁽²⁾ en moyenne, soit un effet estimé à + 336 millions d'euros sur le chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

L'international a été également impacté avec un repli de - 133 millions d'euros soit - 17,6 %.

Activité Colis

L'activité du Colis a été marquée par la crise sanitaire avec un ralentissement brutal au début du premier confinement, puis un premier rebond à partir du mois d'avril suivi d'une forte accélération depuis novembre (deuxième confinement).

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2020 est de 2 263 millions d'euros, en croissance organique de + 379 millions d'euros (soit + 20,1 %).

(1) Sur la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

(2) Rapportée à la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

Le volume des colis distribués s'établit à 471 millions d'objets, en progression de + 28,8 % à jours ouvrés équivalents sur l'ensemble des segments :

- 418 millions d'objets sur le BtoC (+ 30,9 % à jours ouvrés équivalents) sous l'effet de la croissance du e-commerce, et notamment du National Entreprise de 100 millions d'objets (+ 33,0 % à jours ouvrés équivalents) par rapport à fin décembre 2019. La remise à domicile enregistre une hausse de 105,1 millions d'objets (+ 42,1 % à jours ouvrés équivalents) soit 83,4 % du trafic BtoC ;
- 40 millions d'objets sur le CtoC, soit + 15,1 % à jours ouvrés équivalents par rapport à fin décembre 2019 ;
- 13 millions d'objets sur les produits import, soit + 14,3 % à jours ouvrés équivalents.

Activité Filiales branche Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires des Filiales de la branche Services-Courrier-Colis s'établit au 31 décembre 2020 à 2 578 millions d'euros, en croissance organique de 481 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019 hors effets périmètre et change de + 42 millions d'euros induits par l'intégration de EDE et de la cession de VLC (deux opérations réalisées en 2019), et dans une moindre mesure, les acquisitions de Nouveal, Dynapresse et Budgetbox. Les dynamiques des marchés des filiales sont les suivantes :

- Asendia génère un chiffre d'affaires de 1 793 millions d'euros en progression organique de + 604 millions d'euros, portée par une croissance vive du e-commerce depuis le début de la crise sanitaire. Sa filiale eShopWorld spécialisée dans la vente de marchandises en e-commerce dans le secteur du retail réalise d'excellentes performances avec + 395 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019 ;
- les filiales de La Poste Silver résistent dans le contexte de crise sanitaire, générant un chiffre d'affaires de 185 millions d'euros en croissance organique de + 8 millions d'euros ;
- les activités de Mediapost sont en décroissance organique de - 135 millions d'euros principalement due à l'arrêt complet de l'imprimé publicitaire durant la période du 16 mars au 24 mai (premier confinement) malgré une reprise progressive à partir du mois de juin 2020.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à - 1 137 millions d'euros à fin décembre 2020, en décroissance organique de - 1 577 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019 hors effets périmètre et change de + 30 millions d'euros, induits essentiellement par l'intégration de EDE et la cession de VLC. Cette baisse s'explique principalement par la décroissance accélérée des volumes du Courrier sous l'effet du ralentissement de l'activité lié à la crise sanitaire, qui a conduit à constater une dépréciation des actifs Courrier de - 900 millions d'euros à fin décembre 2020.

Le résultat d'exploitation du Colis progresse de + 64 millions d'euros, porté par une activité soutenue du e-commerce depuis le début de la crise sanitaire.

Le résultat des filiales est en croissance organique de 19 millions d'euros, la croissance des activités d'Asendia (+ 30 millions d'euros) et le redressement de Viapost (+ 34 millions d'euros) compensent le ralentissement de Mediapost fortement impacté par la crise sanitaire avec un résultat d'exploitation en repli de - 55 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019.

5.1.4.3 GeoPost/DPDgroup ⁽¹⁾

GeoPost/DPDgroup, 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, BRT en Italie, SEUR en Espagne et Jadlog au Brésil. Les filiales de ce pôle interviennent historiquement sur les segments d'entreprise à entreprise (BtoB) et de façon croissante avec une forte accélération en 2020 sur les segments d'entreprise à particulier (BtoC) qui représentent désormais 55,2 % des volumes *outbound* à fin décembre 2020. Outre cette activité d'expressiste, GeoPost/DPDgroup développe de nouveaux services urbains autour de la logistique urbaine via notamment sa filiale détenue sans contrôle Urby, de Stuart et de la logistique personnalisée des destinataires.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	11 041	7 768	+ 3 273	+ 42,1
dont CA hors Groupe	10 925	7 679	+ 3 246	+ 42,3
Charges opérationnelles	(10 248)	(7 391)	- 2 857	+ 38,7
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	793	378	+ 415	n.s.
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	1	- 2	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	793	379	+ 414	N.S.
Marge opérationnelle	7,2 %	4,9 %		2,3 pts

(1) Branche GeoPost y compris Urby.

Activité GeoPost/DPDgroup

Le chiffre d'affaires de GeoPost/DPDgroup à fin décembre 2020 s'établit à 11 041 millions d'euros. Il est en croissance de 3 273 millions d'euros, soit + 42,1 % par rapport à fin décembre 2019. Après retraitement des effets périmètre de + 1 690 millions d'euros (prise de contrôle de BRT et Lenton et acquisition de Geis Parcel en janvier 2020) et de change de - 115 millions d'euros (dont - 36,2 millions d'euros sur le réal brésilien et - 23,6 millions d'euros sur le rouble), la croissance organique est de 1 697 millions d'euros, soit + 22,2 %.

À fin décembre, GeoPost/DPDgroup a livré 1 868 millions de colis, soit une évolution organique de + 23,6 % par rapport à fin décembre 2019, portée par l'accélération de la croissance sur le segment BtoC (+ 57,6 %) grâce à la crise sanitaire de Covid-19. Cette hausse des volumes explique principalement la croissance organique du chiffre d'affaires avec une progression de 1 613 millions d'euros (+ 21,1 %) intégrant un impact favorable des jours ouvrés (87 millions d'euros).

- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni s'établit à 2 037 millions d'euros, soit une progression organique de + 37,7 %. La filiale a été le moteur de la performance organique de la branche avec une progression qui représente 32,9 % du total.
- En France, l'évolution du chiffre d'affaires organique est de + 10,7 % chez Chronopost avec une hausse de la contribution du CtoC (Vinted), et de + 10,0 % sur DPD France par rapport à fin décembre 2019.
- Avec un chiffre d'affaires de 2 091 millions d'euros, l'Allemagne enregistre une progression organique de + 13,7 %.
- L'Espagne réalise un chiffre d'affaires de 560 millions d'euros en augmentation organique de + 19,0 %. Les flux Amazon, très dynamiques, enregistrent une progression de + 63 % sur les ventes.
- Le chiffre d'affaires du Benelux de 651 millions d'euros, connaît une forte progression organique de + 37,0 % portée notamment par l'activité internationale.
- Le chiffre d'affaires de la Russie à 217 millions d'euros est en augmentation organique de + 28,9 % tirée par le segment BtoC.
- En Pologne, le chiffre d'affaires de 601 millions d'euros enregistre une progression organique de + 25,6 % grâce à l'international et au BtoC domestique.

- L'activité de Tigers dans un marché très compétitif sur le fret maritime, enregistre un chiffre d'affaires de 278 millions d'euros en hausse organique de + 4,7 %, malgré le ralentissement du commerce mondial suite à la crise sanitaire de Covid-19.
- Le chiffre d'affaires des Nouveaux Services Urbains est en progression organique de + 20 millions d'euros, grâce en particulier à l'activité de Stuart.
- Urby, en phase de développement, réalise un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation y compris la quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de GeoPost/DPDgroup est de 793 millions d'euros à fin décembre 2020. Après retraitement des effets périmètre et change de 91 millions d'euros, le résultat d'exploitation est en progression organique de 323 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019 (+ 86,0 %).

Ce résultat s'inscrit dans le cadre de la crise sanitaire qui a induit une forte hausse du e-commerce suite aux confinements successifs mis en place et une transformation des usages de consommation. La croissance des volumes a par ailleurs permis une meilleure absorption des coûts fixes.

5.1.4.4 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.

Depuis le 4 mars 2020, dans le cadre de la constitution d'un grand pôle financier public prévu par le protocole d'accord engageant conclu le 31 juillet 2019 entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale, La Banque Postale devient actionnaire majoritaire de CNP Assurances.

Activités commerciales

Pôle Banque

Dans un contexte de confinement et de crise de confiance liée à la pandémie de Covid-19, les encours d'épargne sont en hausse de 15,1 milliards d'euros par rapport à fin décembre 2019 (4,6 %) et s'établissent à 339,2 milliards d'euros.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
(encours d'épargne en milliards d'euros)			(en Md€)	(en %)
Dépôts à vue	82,0	71,1	+ 10,9	+ 15,3
Épargne ordinaire	87,4	82,7	+ 4,7	+ 5,7
Livret A	64,6	61,5	+ 3,1	+ 5,0
LEP	6,1	6,2	- 0,1	- 1,5
LDD	8,8	8,2	+ 0,6	+ 7,5
Autres livrets	7,9	6,8	+ 1,0	+ 15,4
Épargne logement	31,3	31,4	- 0,0	- 0,1
OPCVM ^(a)	12,2	11,4	+ 0,8	+ 6,7
Assurance-Vie ^(a)	125,4	126,7	- 1,2	- 1,0
Autres ^(b)	0,9	0,9	+ 0,0	+ 3,9
ÉPARGNE CLIENTÈLE	339,2	324,1	+ 15,1	+ 4,6

(a) Produits distribués par le réseau de La Banque Postale et de ses filiales.

(b) Comptes à terme et PEP.

La crise sanitaire et la période de confinement, avec la fermeture des commerces non alimentaires, ont limité la consommation des ménages ce qui s'est traduit par une hausse de leur épargne venue gonfler les comptes courants.

Si les dépôts à vue conservent une collecte soutenue, avec des encours en croissance de 10,9 milliards d'euros sur un an (+ 15,3 %), l'épargne ordinaire participe également de cette progression. Les encours affichent en effet une très forte hausse sur 2020 de + 4,7 milliards d'euros (+ 5,7 %) malgré la faiblesse des rendements offerts. Le taux de rémunération du Livret A, dont le taux est fixé à 0,50 % depuis le 1^{er} février 2020, joua son rôle d'épargne de précaution dans ce contexte de crise.

Les encours de La Banque Postale en matière d'assurance-vie s'établissent à 125,4 milliards d'euros, en repli de 1,2 milliards d'euros (- 1,0 %) par rapport à fin décembre 2019. L'activité est impactée par la crise sanitaire et économique, avec une collecte brute de 6,9 milliard d'euros en recul de 19,9 %.

Au sein des encours d'épargne de La Banque Postale, les encours d'épargne gérés par la banque privée BPE, qui s'appuient sur des expertises personnalisées en gestion patrimoniale et un réseau de proximité de 28 agences et 50 espaces dédiés en bureaux de poste, progressent de 17,9 % pour atteindre 11,3 milliards d'euros. Les encours de crédits totaux BPE progressent également pour atteindre 3,9 milliards d'euros (+ 12,5 %). Cette évolution témoigne du développement de La Banque Postale sur le marché de la clientèle patrimoniale.

BPE a en outre renforcé son expertise en immobilier avec l'acquisition au premier semestre de La Banque Postale Immobilier Conseil (LBPIC) développant ainsi son offre de produits et services intégrés.

Malgré un environnement très défavorable et un ralentissement des activités de crédits liées au confinement, les encours de crédits à la clientèle progressent de + 5,2 % sur un an à 108,2 milliards d'euros.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
(encours de crédits en milliards d'euros)			(en Md€)	(en %)
Crédits immobiliers ^(a)	64,9	63,8	+ 1,2	+ 1,8
Crédits à la consommation	5,1	5,2	- 0,0	- 0,9
Autres crédits ^(b)	0,5	0,5	+ 0,0	+ 9,3
Crédits aux personnes morales ^(c)	37,6	33,4	+ 4,2	+ 12,5
CRÉDITS CLIENTÈLE	108,2	102,9	+ 5,3	+ 5,2

(a) Hors rachats de portefeuilles de crédits néerlandais.

(b) D.A.V. débiteurs et différés cartes bancaires ; données 30/06/2019 *pro forma* suite exclusion des titres en pension livrée non considérés comme des opérations avec la clientèle.

(c) Entreprises, Bailleurs Sociaux, Associations et Collectivités Territoriales.

Au cours de l'année 2020, 10,4 milliards d'euros de crédits à l'habitat ont été mis en force par La Banque Postale et ses filiales (BPE et Sofiap), en baisse de 16,4 % par rapport à fin décembre 2020, dans un contexte de taux d'intérêt bas, de crise sanitaire et de durcissement des critères d'octroi de crédits. L'entrée en confinement au mois de mars a significativement impacté l'activité sur les crédits immobiliers.

Le développement des crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Financement a été pénalisé par la forte baisse de la consommation pendant la période de confinement qui a pesé sur la production (- 16,1 %), portant les encours à 5,1 milliards d'euros (- 0,9 % par rapport à fin décembre 2019). Les ventes par internet ou *via* la plate-forme à distance demeurent à un niveau élevé et représentent à fin décembre 2020, 40 % de la production de prêts personnels.

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 encore sur l'année 2020, avec des encours en progression de 12,5 % sur un an pour atteindre 37,6 milliards d'euros, confortant ainsi la position de La Banque Postale en tant que premier prêteur des collectivités territoriales. Ces encours comprennent 5,1 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 4,6 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.

Pôle Assurance

(en millions d'euros)	31/12/2020	France	Italie	Europe (hors Italie)	Amérique latine
Épargne/Retraite	16 924	9 941	2 614	819	3 550
Dont Euro	8 005	7 166	590	234	15
Dont part UC	8 919	2 775	2 025	584	3 535
Emprunteur	3 357	2 256	32	621	449
Prévoyance/Protection	1 816	1 152	23	111	530
CHIFFRE D'AFFAIRES	22 097	13 349	2 669	1 550	4 529
Taux UC Épargne/Retraite	53 %	28 %	77 %	71 %	100 %

Le chiffre d'affaires épargne/retraite atteint 16,9 milliards d'euros répartis pour 8 milliards d'euros sur les contrats en euros et 8,9 milliards d'euros sur les contrats en unités de compte.

En France, sur ce segment, la baisse de la collecte s'explique notamment par les effets de la crise sanitaire (- 2,6 milliards d'euros), la politique de restrictions d'accès aux fonds euros de CNP Patrimoine (- 1,5 milliard d'euros) et une volonté commerciale des autres réseaux de favoriser les transferts PACTE non comptabilisés en chiffre d'affaires (3,4 milliards d'euros de transferts PACTE dont 2,1 milliards d'euros sur le réseau LBP). La part des contrats en unités de compte dans le chiffre d'affaires est de 27,9 % poursuivant sa progression malgré le contexte difficile. La collecte nette est positive de 1,9 milliard d'euros pour les contrats en UC, et négative de 7,2 milliards d'euros pour les contrats en euro.

En Europe hors France, le chiffre d'affaires subit les effets de la crise sanitaire mais aussi les conséquences d'une politique commerciale restrictive notamment sur l'accès aux contrats d'épargne en euros de CNP Luxembourg et avec l'arrêt de l'activité euro de CNP Partners. Le taux d'UC dans l'activité Épargne/Retraite atteint 71,3 %.

En Italie, le chiffre d'affaires est en hausse portée par l'activité de CNP UniCredit Vita qui enregistre de très bonnes performances commerciales. Le lancement réussi de produits en UC, comme le produit 100 % UC « My Selection », contribue au très bon niveau de la collecte en unités de comptes.

En Amérique latine, la collecte (hors effets changes) est en croissance grâce à la reprise de l'activité observée depuis mi-juin, qui s'est poursuivie et même amplifiée sur le second semestre, permettant de compenser entièrement les effets de la crise sanitaire du premier semestre. La part d'UC dans le chiffre d'affaires reste à un niveau très élevé de 99,6 %.

Le chiffre d'affaires Prévoyance/Protection atteint 5,2 milliards d'euros répartis pour 3,4 milliards d'euros sur l'assurance Emprunteur (dont 2,3 milliards d'euros en France) et 1,8 milliard d'euros sur la Prévoyance (dont 1,2 milliard d'euros en France).

En France, le chiffre d'affaires n'est qu'en légère baisse du fait d'une bonne dynamique des nouvelles offres emprunteurs des grands réseaux historiques, malgré les périodes de confinement et l'impact négatif des portefeuilles en *run-off*. En prévoyance, la baisse résulte à la fois des effets de la crise sanitaire et de la défense de la rentabilité du portefeuille d'assurances collectives.

En Europe hors France, le chiffre d'affaires est en baisse. La dynamique sur les produits de protection commercialisés par CNP Santander est positive grâce à la réussite des campagnes de télémarketing en Allemagne et au lancement de nouveaux produits fin 2019 en Pologne. Elle compense en partie la baisse de l'activité

emprunteur liée notamment à des contraintes réglementaires sur le marché italien restreignant la production.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires s'élève à 979 millions d'euros sous l'effet d'une bonne croissance de l'activité d'assurance des emprunteurs et notamment emprunteur consommation (Prestamista), segment sur lequel la filiale brésilienne est désormais leader sur le marché. Toutefois, le chiffre d'affaires est en baisse pénalisé par un effet change négatif sur la devise brésilienne.

Performance opérationnelle

Un Produit Net Bancaire (PNB) résilient dans un contexte difficile

Le Produit Net Bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 7 724 millions d'euros à fin décembre 2020, en baisse de - 143 millions d'euros hors provision Épargne Logement ⁽¹⁾ et hors effets périmètre et change (intégration de CNP Assurances) par rapport à fin décembre 2019, soit - 2,6 % dans un contexte de taux bas qui perdure et avec les effets de la crise de Covid-19.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Banque de détail	4 981	5 241	- 260	- 5,0
Marge nette d'intérêts	2 649	2 969	- 320	- 10,8
Commissions	2 398	2 308	+ 90	+ 3,9
Autres produits et charges	(65)	(35)	- 30	+ 84,3
Assurance	2 582	251	+ 2 332	n.s.
Assurance non-vie hors CNP	273	251	+ 22	+ 9,0
Produit net bancaire CNP	2 709	0	+ 2 709	+ 0,0
Produit net bancaire PPA CNP ^(a)	(399)	0	- 399	+ 0,0
Gestion d'actifs	161	155	+ 6	+ 3,6
PRODUIT NET BANCAIRE	7 724	5 647	+ 2 077	+ 36,8

^(a) PPA (Purchase Price Agreement).

Pôle banque de détail

Le PNB du pôle banque de détail, retraité de la provision Épargne Logement, est en baisse de - 3,3 % par rapport à fin décembre 2019 (- 171 millions d'euros).

La marge nette d'intérêts (MNI) ainsi retraitée recule de - 8 % pour atteindre 2 669 millions d'euros, sous l'effet de la baisse des taux, de l'impact de la crise de Covid-19 (estimé à 55 millions d'euros) et de l'érosion progressive du rendement du portefeuille de titres ALM.

Malgré un impact défavorable de la Covid-19 estimé à 156 millions d'euros, les commissions affichent une hausse de 90 millions

d'euros (+ 3,9 %), liée principalement aux révisions tarifaires décidées pour 2020 dont la mise en place de la nouvelle commission d'intervention sur incident de paiement carte bancaire.

Pôle Assurance

Le PNB du pôle Assurance, intégrant CNP Assurances, s'élève à 2 582 millions d'euros.

Hors impact de l'intégration de CNP Assurances, le PNB du pôle Assurance s'établit à 273 millions d'euros affichant une hausse de 9,0 % par rapport à fin décembre 2019 liée à la fin du traité de réassurance avec Groupama.

(1) La provision Épargne Logement s'établit à - 20,3 millions d'euros au 31.12.2020 versus + 68,6 millions d'euros au 31.12.2019.

Filiales Prévoyance, IARD et Santé

Le chiffre d'affaires s'élève à 982 millions d'euros sur la période. Le portefeuille de contrats atteint désormais 4,600 millions de contrats, en légère baisse de 1,2 %.

En Prévoyance, le chiffre d'affaires s'établit à 481 millions d'euros, en baisse de 11,4 %. Le portefeuille de contrats à 2,369 millions de contrats, baisse de 11,0 %.

Sur l'IARD, le chiffre d'affaires à 410 millions d'euros progresse de 14,2 %, en lien avec l'amélioration de la sinistralité et ce malgré l'impact des mesures d'accompagnement des assurés pendant la période de confinement (application du tarif « Petit rouleur » sur le portefeuille assurance auto). Le portefeuille de contrats à 2,058 millions de contrats croît de 14,8 % (39 % du portefeuille).

Pôle Gestion d'Actifs

Le PNB du pôle Gestion d'Actifs, à 161 millions d'euros, est en progression (6 millions d'euros, soit 3,6 %) par rapport à fin décembre 2019 liée à l'augmentation des commissions de gestion.

Les encours sous gestion, qui se composent de ceux de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance, et les encours distribués (Fonds Kames et Dutch Mortgages) du pôle s'établissent à 70,0 milliards d'euros 31 décembre 2020, en baisse de 69,8 %.

Cette baisse est consécutive au transfert de 162,2 milliards d'euros d'encours à Ostrum pour la création d'une plate-forme commune en gestion de taux et assurantielle, suite à la signature le 28 juin 2020 avec Natixis de l'accord de rapprochement des activités de gestion de taux et assurantielles. La Banque Postale Asset Management détient une participation de 45 % dans Ostrum dont les encours sous gestion sont de 448 milliards d'euros.

Un résultat d'exploitation en hausse tenant compte de l'intégration de CNP Assurance et de l'impact de la crise sanitaire

Hors incidence de l'apport des titres de CNP Assurances, le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale s'élève 1 457 millions d'euros en hausse de 77,7 % par rapport à fin décembre 2019.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Produit net bancaire	7 724	5 647	+ 2 077	+ 36,8
Frais de gestion ^(a)	(5 723)	(4 649)	- 1 074	+ 23,1
Résultat brut d'exploitation	2 001	999	+ 1 003	n.s.
Coût du risque	(674)	(178)	- 496	n.s.
Gains et pertes sur autres actifs	81	0	+ 81	n.s.
Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	3 007	0	+ 3 007	+ 0,0
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	4 415	820	+ 3 595	n.s.
Coefficient d'exploitation LBP	75,1 %	83,8 %		- 8,7 pt
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	48	0	+ 48	+ 0,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	4 464	820	+ 3 644	n.s.

^(a) Le montant des Frais de gestion intègre un effet négatif du Groupement de moyens pour - 11,9 millions d'euros au 31.12.2020 et un effet positif pour 42,8 millions d'euros au 31.12.2019.

Les frais de gestion de la branche Banque Postale augmentent de 23,1 % par rapport à fin décembre 2019, à - 5 723 millions d'euros dont un effet périmètre de - 877 millions d'euros lié à l'intégration de CNP. Hors cet effet périmètre, les frais de gestion sont en hausse de 197 millions d'euros conséquence du déclassement d'immobilisations incorporelles pour 111 millions d'euros et d'un surcoût sur les impôts et taxes lié au FRU et à la CVAE malgré les efforts constants de maîtrise des charges tout en poursuivant son programme de transformation (intégration de CNP et développement de ses filiales).

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 2 001 millions d'euros, est en progression de 100,4 %. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 74,4 %.

Le coût du risque, à 674 millions d'euros, est supérieur de 496 millions d'euros au niveau de fin décembre 2019 intégrant une provision globale spécifique IFRS 9 liée à la crise de Covid-19 de 455 millions d'euros. Rapporté aux encours de crédit, il se situe à un niveau haut à 46 points de base ⁽¹⁾.

Le résultat net part du groupe s'élève à 4,2 milliards d'euros dont 3,5 milliards d'euros d'impact de première intégration de CNP Assurances. Hors goodwill et PPA, le résultat net part du groupe s'établit à 0,7 million d'euros.

(1) Coût du risque de crédit de la banque commerciale rapporté aux encours de début de période.

Structure financière

(en milliards d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Bilan	737	272	× 2,7
Solvabilité			
Fonds propres prudentiels	21,0	12,4	69,0 %
Ratio Common Equity Tier 1 ^(a)	20,4 %	12,2 %	8,2 pts
Ratio de solvabilité	24,5 %	16,2 %	8,3 pts
Ratio de levier ^(b)	6,9 %	4,5 %	2,4 pts
Taux de couverture du SCR	208 %	227 %	- 19,0 pts
Liquidité			
Ratio LCR	179 %	153 %	26,0 pts
Ratio crédits/dépôts	83,6 %	90,0 %	- 6,4 pts

^(a) Ratio CET1 calculé hors paiement du dividende.

^(b) Le ratio de levier calculé en appliquant la décision de mai 2019 de la Banque centrale européenne (excluant 50 % de l'épargne centralisée) est de 6,1 %.

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio Common Equity Tier 1 estimé à 20,4 % ⁽¹⁾ au 31 décembre 2020 (+ 8,2 points par rapport à décembre 2019 publié), niveau très supérieur à l'exigence globale de fonds propres CET1 (« OCR ») de 8,38 % ⁽²⁾ fixée par la Banque Centrale Européenne et applicable depuis le 2 avril 2020. Cette évolution intègre les effets de l'augmentation du capital social et l'impact exceptionnel lié à l'intégration de CNP Assurances.

Le ratio global de solvabilité s'établit à 24,5 %, en hausse de 8,3 points par rapport à fin décembre 2019.

Le taux de couverture du SCR est de 208 % au 31 décembre 2020 (- 19 points par rapport à décembre 2019 publié). Cette baisse s'explique principalement par les variations défavorables des marchés (principalement la baisse d'intérêt à 10 ans), baisse atténuée par un impact proforma favorable lié au passage en valorisation économique complète de la provision pour participation aux excédents intégrée en fonds propres.

Le ratio de levier à fin juin 2020, hors encours d'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts ⁽³⁾, s'établit à 6,9 %. Le ratio de levier, en application de la décision de mai 2019 de la Banque centrale européenne (excluant 50 % de l'épargne centralisée), est de 6,1 %.

La position de liquidité du bilan demeure supérieure aux exigences réglementaires et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 83,6 %, en baisse de 6,4 points, et un ratio LCR estimé à 179 % (ratio de liquidité court terme) contre 153 % au 31 décembre 2019.

5.1.4.5 Le Réseau La Poste

La branche Réseau La Poste distribue auprès du grand public, les produits et services du Groupe La Poste (Réseau La Poste Maison mère) et de la filiale La Poste Telecom (intégrée sur la ligne quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint) proposant son offre sous la marque « La Poste Mobile ».

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
	pro forma sectoriel		(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	3 733	3 757	- 25	- 0,7
Charges opérationnelles	(3 796)	(3 744)	- 52	+ 1,4
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(63)	13	- 76	n.s.
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(7)	(27)	+ 20	- 74,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(70)	(14)	- 56	N.S.

(1) Le CET1 intègre la reprise du provisionnement prudentiel au titre du dividende sur le RNPG 2019 et premier semestre 2020 (45 %), le badwill et les actions apportées.

(2) L'exigence de fonds propres CET1 baisse sous l'effet de l'abaissement à 0 % du taux de coussin contra-cyclique décidé le 1^{er} avril 2020 par le Haut Conseil de stabilité financière (l'entrée en vigueur du relèvement de 0,25 % à 0,50 % décidé en 2019 devait intervenir le 2 avril 2020) et de la possibilité d'utiliser des fonds propres autres que de qualité CET1 aux fins de couverture du P2R (relevé quant à lui de 1,75 % à 2 % le 1^{er} janvier 2020).

(3) Conformément à l'Acte Délégué publié par la Commission européenne le 10 octobre 2014.

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).

Réseau La Poste

L'année 2020 a révélé une accélération de la digitalisation des usages mais parallèlement un besoin de Poste réaffirmé qui plaide pour le maintien d'une présence physique robuste. Le Réseau La Poste s'appuie sur une organisation regroupant 16 943 points de contact ⁽¹⁾, composés de 7 566 bureaux de poste et 9 377 partenariats (La Poste Agence Communale et La Poste Relais). Par ce maillage, La Poste assure son rôle de contact auprès des clients en tout lieu du territoire, rôle central durant la crise sanitaire, en trouvant rapidement une organisation compatible avec ses priorités : le strict respect des mesures de protection pour les collaborateurs et les clients.

Sa capacité à innover pour répondre aux situations les plus difficiles a été éprouvée par le contexte exceptionnel 2020 et facilitée par les chantiers initiés depuis plusieurs années :

- un plan d'actions d'efficacité commerciale bancaire qui passe par :
 - une dynamique managériale avec une responsabilisation plus grande pour les directeurs de secteur particulièrement clé dans le contexte de crise sanitaire ayant engendré une transformation profonde,
 - une réalisation du plan de formation à 223 362 jours-hommes mené par l'École de la Banque et du Réseau avec une montée en compétence renforcée sur l'activité d'assurance-vie,
 - l'aboutissement du poste de travail des conseillers bancaires Cap Client 3.0 avec des fonctionnalités additionnelles permettant la vente de produits à distance et pas uniquement en face-à-face ;
- un Réseau de service à la fois digital et humain grâce au déploiement d'outils digitaux pour les équipes et un accompagnement digital renforcé pour les clients :
 - 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 (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.),
 - en milieu rural, le Réseau contribue au maintien de services au public dans les zones les plus fragiles. Son action pour réduire la fracture numérique se traduit par la mise à disposition d'équipements connectés et par un accompagnement de proximité. La mise à disposition de tablettes en libre-service facilite l'accès aux services en ligne du Groupe et d'opérateurs publics (Pôle Emploi, CAF, CPAM...),
 - en milieu rural et en ville, un accès internet gratuit est offert (2 heures en ayant adhéré à « Mon Compte »), et permet de

- simplifier et faciliter l'accès aux services numériques pour tous
- 4 100 bureaux de poste en sont équipés à fin décembre 2020,
 - en urbain, pour faciliter l'autonomie des personnes en difficulté avec le numérique, La Poste a mis en place dans près de 524 bureaux un important programme d'accompagnement fondé sur la mise à disposition de médiateurs et sur l'action de partenaires spécialisés dans la réduction de l'illectronisme,
 - l'information client et la promotion sur le lieu de vente sont également modernisées grâce à un dispositif de communication digitale déployé dans 1 614 bureaux de poste, y compris dans les départements d'outre-mer ;
- des formes de présence garantissant un maillage optimal et un service de proximité pour tous :
 - en milieu rural, La Poste maintient sa présence, grâce notamment à 514 Maisons de Services Au Public dont 149 ont reçu le label France Services à fin 2020 (le label France Services est décerné par l'État). La Poste favorise le déploiement des facteurs-guichetiers : au nombre de 1 003 à fin 2020, 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,
 - en milieu urbain, en concertation avec les municipalités, la présence postale s'adapte aux besoins des citoyens : 1 167 La Poste Relais dans les villes de plus de 2 000 habitants en coopération avec de grandes enseignes nationales, la modernisation des bureaux se poursuit depuis 5 ans : 2 639 bureaux depuis 2015 dont 215 en 2020.

La dégradation du résultat d'exploitation est principalement liée à l'impact des provisions RH (- 135 millions d'euros). Par rapport à décembre 2019, le Réseau, grâce à ses plans d'adaptation a réduit ses coûts d'exploitation hors provisions RH de - 2,2 %. Cette réduction bénéficie directement aux branches du Groupe à travers la baisse de la facturation liée à leur utilisation du Réseau.

Face à la crise sanitaire, le Réseau s'est fortement mobilisé pour assurer la continuité des services dans le strict respect des mesures de protection pour les collaborateurs et les clients.

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 2020, La Poste Mobile a adapté sa stratégie commerciale au contexte sanitaire, proposant le premier mois gratuit sur ses forfaits mobile. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais 95 % des ventes de La Poste Mobile.

Cette stratégie commerciale a permis de conquérir 539 000 clients (y compris prépayés) dont 454 000 nouveaux abonnés sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 172 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 10 % sur 2020 pour atteindre 1,8 million de clients.

Parallèlement à cette offre de téléphonie mobile, La Poste Mobile a modifié sa gamme de téléphonie fixe. Elle a arrêté la commercialisation de la box sous la marque LPM et commercialise, depuis le 19 mai, la box SFR. Le parc fixe a été cédé à SFR le 31 octobre.

(1) Hors bureaux de poste à statut particulier.

5.1.4.6 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 www.laposte.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 (64 % à fin décembre 2020) est en progression régulière ;

- LP11, spécialisé dans le traitement de la *data* et dans l'intelligence artificielle ;

- le site de e-commerce www.laposte.fr, qui développe le chiffre d'affaires en ligne des produits d'affranchissement (courrier, colis) et des offres de services (réexpéditions, Lettre recommandée électronique...).

Le pôle 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.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	799	697	+ 102	+ 14,6
dont CA hors groupe	609	511	+ 98	+ 19,2
Charges opérationnelles	(847)	(687)	- 160	+ 23,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(48)	10	- 58	N.S.
Marge opérationnelle	- 6,0 %	1,5 %		- 7,5 pts

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires à fin décembre 2020 est en progression de 102 millions d'euros par rapport à fin 2019 (soit + 14,6 %) et s'établit à 799 millions d'euros (724 millions d'euros sur le pôle activités commerciales et 75 millions d'euros sur le pôle Transformation/Innovation). Après retraitement des effets périmètre et change de + 139 millions d'euros, l'évolution organique du chiffre d'affaires est de - 37 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du pôle activités commerciales progresse de 104 millions :

- le chiffre d'affaires de Docaposte en progression de 94 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019 atteint 622 millions d'euros à fin décembre 2020 soit + 17,9 %. Cette croissance s'explique largement par des effets périmètre et change de + 139 millions d'euros correspondant à l'acquisition en septembre 2020 d'AR 24, en janvier 2020 de Softeam et fin 2019 d'Arkhinéo et d'Icanopée. Hors effet périmètre et change, on observe une décroissance organique de Docaposte de - 44,9 millions d'euros par rapport à fin 2019 sous l'effet de la crise sanitaire. Ainsi, les activités physiques ont été et continuent d'être fortement pénalisées par la fermeture des sites clients (activités in situ), par la baisse significative des volumes du chèque, de l'éditique, du contraventionnel et par la dégradation des conditions de production liée aux contraintes sanitaires. Les activités digitales sont quant à elles impactées par la baisse de la demande globale des activités de conseil (projets clients reportés ou annulés, réduction des appels d'offres) ;

- le chiffre d'affaires de LP11 s'établit à 43 millions d'euros, en augmentation de 3 millions d'euros soit + 7,7 % par rapport à fin décembre 2019 grâce à la performance des activités de Marketshot dans le secteur des télécommunications et de l'énergie ;

- www.laposte.fr enregistre une progression significative de ses ventes, à 294 millions d'euros (+ 38,0 %) comptabilisées sous forme de commissions et refacturations de prestations techniques en augmentation de 6,9 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019.

Le chiffre d'affaires du pôle transformation baisse de - 2 millions d'euros. Il développe les projets transverses pour le compte du Groupe, et à ce titre génère des refacturations en diminution de - 4 millions d'euros. Par ailleurs, le chiffre d'affaires de la Confiance Numérique augmente de 1 million d'euros en lien avec la progression des clients Digiposte.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Numérique s'établit à - 48 millions d'euros à fin décembre 2020, en baisse de 58 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019, dont + 4 millions d'euros d'effet périmètre et change, baisse essentiellement imputable à l'impact négatif de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

5.1.4.7 Autres Secteurs

L'Immobilier

Le secteur Immobilier correspond à la filiale Poste Immo et à la direction de l'immobilier de La Poste maison mère.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	833	839	- 7	- 0,8
dont CA hors Groupe	24	26	- 2	- 6,6
Charges opérationnelles courantes	(767)	(746)	- 21	+ 2,8
Résultat de cession	15	47	- 33	- 68,8
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	81	140	- 60	- 42,5
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	2	- 1	- 79,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	81	142	- 61	- 42,9
Marge opérationnelle	9,7 %	16,9 %		- 7,2 pts

Le chiffre d'affaires du pôle Immobilier s'élève à 833 millions d'euros, en baisse de 7 millions d'euros, soit - 0,8 % par rapport à fin décembre 2019. Cette baisse s'explique principalement par une baisse des produits intragroupe (en particulier - 15 millions d'euros de prestations d'aménagement, une grande vague de modernisation des bureaux de poste lancée en 2011 arrivant à échéance) malgré une hausse des indexations des loyers et une légère augmentation des surfaces mises à bail en fin de période.

Le résultat d'exploitation, après quote-part des résultats des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 81 millions d'euros, en baisse de - 61 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019.

Cette baisse s'explique principalement par un résultat de cession moindre qu'en 2019 (43 millions d'euros liés à la cession de Keller).

Supports et structures

Le secteur « Supports et structures » correspond aux coûts du siège et aux directions supports (principalement Gestion de parc de véhicules, centres de services mutualisés (SI, RH, Comptable, Juridique, Achats, Activités sociales et Approvisionnements) qui refacturent leurs prestations aux autres branches d'activité.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	1 103	1 101	+ 2	+ 0,1
Charges opérationnelles	(1 319)	(1 292)	- 26	+ 2,0
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(216)	(191)	- 25	+ 13
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	+ 0	- 5,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(216)	(191)	- 25	+ 13,0

Les produits opérationnels s'établissent à 1 103 millions d'euros à fin décembre 2020, dont 1 053 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). En outre, 43 millions d'euros de frais de siège Groupe ont été supportés par les filiales (*management fees*). L'augmentation de 2 millions d'euros des produits opérationnels s'explique principalement par la hausse des refacturations au titre de la crise sanitaire (achats des produits virucides centralisés au Siège), en partie absorbée par la baisse des refacturations de

la filiale gestion de flotte automobile consécutive à la baisse de l'activité et du roulage du parc durant le confinement. La hausse des charges opérationnelles nettes à hauteur de 26 millions d'euros s'explique principalement par deux phénomènes, d'une part la crise sanitaire a généré des charges supplémentaires et d'autre part les dotations nettes aux provisions liées aux dispositifs de fin de carrière sont en écart défavorable de - 32 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Ces hausses masquent les efforts d'optimisation de charges réalisés par les fonctions supports, notamment dans le contexte de mutualisation et de maîtrise de la masse salariale.

Charges non affectées

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Coût net de la présence territoriale	(525)	(518)	- 7	+ 1,3
Autres charges opérationnelles	(183)	(147)	- 36	+ 24,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(708)	(665)	- 42	+ 6,4

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 liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au Groupe et donc non affectés aux branches.

Le repli de 42 millions d'euros du résultat, provient essentiellement d'une augmentation des charges liées aux dispositifs de fin de carrière (progression du nombre d'adhésions) et dans une moindre mesure d'une augmentation du coût net de la présence territoriale.

5.1.5 AUTRES AGRÉGATS CLÉS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.1.5.1 Résultat financier

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Charge nette d'intérêt	(234)	(213)	- 21	+ 10,0
Variation de « juste valeur » y compris spread de crédit de la dette	5	(2)	+ 7	n.s.
Coût de l'endettement financier net	(229)	(215)	- 14	+ 6,7
Autres éléments du résultat financier	(14)	(10)	- 4	+ 41,4
RÉSULTAT FINANCIER	(243)	(225)	- 18	+ 8,2

Le résultat financier se dégrade de 18 millions d'euros. Il représente au total une charge de 243 millions d'euros avec une augmentation du coût de l'endettement financier net de 14 millions d'euros et une augmentation de charges de 4 millions d'euros provenant des autres éléments du résultat financier.

La charge nette d'intérêts à 234 millions d'euros augmente de 21 millions d'euros. Les charges d'intérêts augmentent de 7 millions d'euros sur les opérations de financement et de 9 millions d'euros sur passifs de locations. La variation de juste valeur en 2020 de la dette en option juste valeur et des dérivés adossés à cette dette,

qui correspond à un produit de 5 millions d'euros en 2020, s'améliore de 7 millions d'euros rapport à 2019.

Les autres éléments du résultat financier (charge de 14 millions d'euros en 2020), augmentent de 4 millions d'euros par rapport à 2019. Ils correspondent essentiellement à l'impact des pertes de change (charge de 8 millions d'euros, en augmentation de 8 millions d'euros), à la charge de désactualisation de la dette sociale (charge de 5 millions d'euros, en diminution de 11 millions d'euros), de la baisse des revenus de participations (produit de 1 million d'euros, en diminution de 7 millions d'euros).

5.1.5.2 Résultat net part du Groupe

	31/12/2020	31/12/2019	Variation		Évolution à périmètre et change constants		
			Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	vs n-1 (hors apport titres CNP)		vs n-1	
(en millions d'euros)				(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	31 185	25 983		+ 5 202	+ 20,0	+ 1 148	+ 4,4
Charges opérationnelles	(28 077)	(25 069)	3 007	- 6 015	+ 24,0	- 3 440	+ 13,7
Résultat d'exploitation	3 108	914	3 007	- 813	- 88,9	- 2 292	n.s.
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	41	(25)		+ 66	n.s.	+ 15	- 60,3
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	3 149	889	3 007	- 747	- 84,0	- 2 277	n.s.
Résultat financier	(243)	(225)		- 18	+ 8,2	- 5	+ 2,1
Résultat courant avant impôt	2 905	664	3 007	- 765	n.s.	- 2 282	n.s.
Impôt sur le résultat	(880)	(134)		- 746	n.s.	- 338	n.s.
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	635	305	594	- 264	- 86,5	- 18	- 5,9
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	2 660	835	3 600	- 1 775	N.S.	- 2 637	N.S.
Résultat net part du Groupe	2 084	822	3 600	- 2 338	n.s.	- 2 702	n.s.
Intérêts minoritaires	(576)	(13)		- 563	n.s.	- 65	n.s.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 2 084 millions d'euros à fin décembre 2020, il progresse globalement de 1 262 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019, dont 3 600 millions d'euros induits par l'incidence de l'opération d'apport des titres CNP Assurances qui se décompose de la façon suivante :

- constatation d'un badwill pour un montant de 4 578 millions d'euros correspondant à la différence entre la juste valeur des actifs et passifs de CNP Assurances avant PPA pris à hauteur du pourcentage de détention du Groupe (soit 10 538 millions d'euros) et la valeur de la totalité des titres détenus après l'opération valorisés au cours de bourse au jour de l'opération (soit 5 960 millions d'euros). Ce badwill a été enregistré au sein du résultat d'exploitation en tant que « produits et charges opérationnels non courants » ;
- dépréciation de la valeur des titres CNP précédemment mis en équivalence au regard du cours de bourse de l'action CNP Assurances au jour de l'opération pour un montant de - 1 571 millions d'euros. Cette dépréciation a été enregistrée au sein du résultat d'exploitation en tant que « produits et charges opérationnels non courants » ;
- réaffectation au compte de résultat de la quote-part du Groupe dans les résultats latents et écarts de conversion de CNP Assurances pour un montant de 594 millions d'euros. Cette quote-part a été enregistrée au résultat en tant que quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence.

Hors incidence de l'opération d'apport des titres de CNP Assurances, le résultat net part du Groupe diminue de 2 338 millions d'euros.

Après retraitement des effets périmètre et change d'un montant de 365 millions d'euros dont 308 millions pour l'incidence du passage en intégration globale de CNP Assurances et du retournement de PPA, le résultat net part du Groupe diminue de - 2 702 millions d'euros, avec pour principales composantes :

- une baisse du résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de - 2 277 millions d'euros. La décroissance à périmètre et change constants du résultat d'exploitation est fortement marquée par les impacts de la crise sanitaire, qui outre les incidences opérationnelles (- 628 millions d'euros), a induit en particulier une dépréciation d'actifs au sein de la branche Services-Courrier-Colis pour un montant de - 900 millions d'euros ce qui porte la décroissance organique de cette branche à - 1 577 millions d'euros. La Banque Postale, qui subit également les effets de la crise sanitaire avec notamment un impact Covid-19 de - 455 millions d'euros sur le coût du risque, affiche une décroissance, à périmètre et change constants, de - 768 millions d'euros, dont - 89 millions d'euros portant sur la provision Épargne Logement ;
- une hausse de la charge d'impôts du Groupe d'un montant de 338 millions d'euros à périmètre et change constants, consécutive à la dépréciation des impôts différés actifs du périmètre intégré fiscalement (298 millions d'euros) ;
- le résultat financier à périmètre et change constants, se dégrade de 5 millions d'euros par rapport à décembre 2019 ;
- la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, à périmètre et change constants, diminue de 18 millions d'euros.

5.1.6 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, variation 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.

5.1.6.1 Free Cash-Flow

Le free cash-flow généré par le Groupe à fin décembre 2020 est de - 510 millions d'euros. Il est en baisse de 732 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Excédent Brut d'Exploitation	1 274	1 204	+ 69	+ 5,8
Dividendes reçus des SME	6	346	- 340	- 98,3
Provisions RH hors dispositifs de fin de carrière	(47)	9	- 56	n.s.
EBITDA Ajusté	1 233	1 559	- 327	- 21,0
Variation BFR	206	(145)	+ 351	n.s.
Achats d'actifs corporels et incorporels	(1 083)	(1 207)	+ 124	- 10,3
Cessions d'actifs corporels et incorporels	106	172	- 66	- 38,3
Intérêts financiers nets versés (Hors IFRS 16)	(144)	(161)	+ 17	- 10,8
Coupons AT1 reçus	0	29	- 29	- 100,0
Impôts sur les bénéfices	(76)	239	- 315	n.s.
CICE Imputé	2	332	- 331	- 99,4
CICE Généré	(1)	(1)	+ 0	- 3,9
Remboursement des passifs de location	(679)	(529)	- 150	+ 28,4
Charge d'intérêts sur passifs de location	(75)	(68)	- 7	+ 10,0
FREE CASH-FLOW	(510)	223	- 732	N.S.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est de 1 233 millions d'euros à fin décembre 2020, il baisse de 327 millions d'euros principalement en raison de l'absence de versement de dividendes par La Banque Postale en 2020 qui induit un écart défavorable de 327 millions d'euros sur les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence (340 millions d'euros pour l'ensemble du Groupe).

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) hors Banque qui s'établit à 1 274 millions d'euros, progresse de 69 millions d'euros avec une

baisse de 462 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis qui subit une forte décroissance des volumes consécutive de la crise sanitaire et que compense en partie GeoPost dont l'EBE est en hausse de 504 millions d'euros avec notamment 183 millions d'euros d'effet périmètre provenant de BRT, et une incidence de la crise sanitaire globalement favorable à l'activité BtoC de GeoPost.

Les charges sur provisions RH hors dispositifs de fin de carrière augmentent de 56 millions d'euros notamment du fait d'une dotation de 20 millions d'euros au titre de la provision pour allocation chômage de La Poste SA.

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les décaissements de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels diminuent de 124 millions d'euros en 2020 atteignant 1 083 millions d'euros. Cette baisse est composée d'une diminution des investissements réalisés de 67 millions d'euros et d'une variation des dettes de fournisseurs d'immobilisation en écart favorable de 57 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
			(en M€)	(en %)
Services – Courrier – Colis	(318)	(303)	- 14	+ 4,7
GeoPost	(347)	(314)	- 33	+ 10,6
Réseau La Poste	(33)	(36)	+ 3	- 9,2
Numérique	(58)	(78)	+ 20	- 25,9
Immobilier	(213)	(321)	+ 108	- 33,7
Supports & Autres	(114)	(154)	+ 40	- 25,9
Achat d'actifs incorporels et corporels	(1 083)	(1 207)	+ 124	- 10,3
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(25)	33	- 57	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	(1 107)	(1 174)	+ 67	- 5,7

Les achats d'actifs incorporels et corporels concernent :

- branche Services-Courrier-Colis : le total des achats d'actifs corporels et incorporels est de 318 millions d'euros, en augmentation de 14 millions d'euros, dont 38 millions d'euros sur le Colis qui poursuit le développement de son schéma directeur industriel et informatique et une baisse de 25 millions d'euros sur l'activité Courrier ;
- GeoPost : 347 millions d'euros, en hausse de 33 millions d'euros dont 19 millions d'euros d'effet périmètre concernant BRT (acquis en janvier 2020). Les projets de l'année se concentrent sur du capacitaire, avec la construction des Hubs (UK et France : DPD et Chronopost) et des dépôts (Allemagne, UK et France) ainsi que la mise en place du projet « Nouveaux Services Urbains » en Allemagne ;
- pôle Immobilier : 213 millions d'euros, en baisse de 108 millions d'euros, majoritairement attribuable à l'arrêt des chantiers pendant le premier confinement et au décalage de la réalisation de certains projets. Les investissements accompagnent les branches et les projets menés par le Groupe, tels le schéma directeur industriel de la branche Services-Courrier-Colis, le Louvre et VLP région ;
- branche Numérique : 58 millions d'euros, en baisse de 20 millions d'euros par rapport à 2019 ;

- supports et autres : 114 millions d'euros en baisse de 40 millions d'euros, dont 35 millions d'euros de baisse sur l'acquisition de véhicules pour le Groupe, sous l'effet de la crise sanitaire ayant conduit à des retards de livraisons suite à des fermetures d'usines constructeurs.

Cessions d'actifs corporels et incorporels.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels s'élèvent à 106 millions d'euros en baisse de 66 millions d'euros par rapport à 2019.

Les cessions d'actifs couvrent notamment les cessions du pôle immobilier qui s'élèvent à 75 millions d'euros en 2020. Les cessions de ce pôle diminuent de 22 millions d'euros, le Groupe ayant cédé Keller en 2019 pour un montant de 45 millions d'euros.

Les cessions opérées par GeoPost en 2020 s'élèvent à 14 millions d'euros. Elles baissent de 26 millions d'euros en particulier à la suite de la cession d'un matériel technique (convoyeur d'Eindhoven) repris sous contrat de location financement.

Les cessions de véhicules, qui représentent 16 millions d'euros à fin 2020 sont en baisse de 7 millions d'euros.

Autres éléments du Free Cash-Flow

Les autres éléments du Free Cash-Flow contiennent notamment le solde net de CICE imputé et généré qui est de 1 million d'euros à fin 2020 suite à l'arrêt du dispositif de CICE à compter du 1^{er} janvier 2019 (à l'exception des personnels affectés à Mayotte) avec un écart défavorable de 330 millions d'euros principalement correspondant à l'imputation et monétisation de CICE réalisée par le Groupe au cours du premier semestre 2019.

La variation de besoin en fonds de roulement qui génère en 2020 un flux de trésorerie positif de 206 millions d'euros est en écart favorable de 351 millions d'euros notamment généré par la perte de chiffre d'affaires (créances clients) subie au cours de la crise sanitaire.

Les flux de trésorerie générés par les impôts qui représentent une sortie de trésorerie de 76 millions d'euros sont en écart défavorable de 315 millions d'euros par rapport à 2019 en raison notamment de la restitution d'acomptes trop versés par La Banque Postale en 2019.

La hausse des remboursements de passifs de location (150 millions d'euros) résulte notamment d'une progression des dettes de location financement de 884 millions principalement portée par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe au cours de l'année.

5.1.6.2 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe a augmenté de 2 340 millions d'euros en 2020. Elle s'établit désormais à 8 802 millions d'euros, dont 3 509 millions d'euros de passifs de location.

La variation de dette du Groupe est fortement corrélée au solde net des flux liés à la croissance externe et aux actifs financiers (- 836 millions d'euros), à la variation des dettes de location financement en hausse de 884 millions d'euros en lien avec les opérations de croissance externe, et au Free cash-flow généré (- 510 millions d'euros).

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
			(en M€)	(en %)
(en millions d'euros)				
Free cash-flow	(510)	223	- 732	n.s.
Dividendes versés	(43)	(221)	+ 177	- 80,3
Croissance externe et actifs financiers nets	(836)	(486)	- 351	+ 72,3
Variation des dettes de location financement	(884)	(102)	- 782	n.s.
Variation des ICNE sur instruments financiers	(12)	15	- 28	n.s.
Augm./Réduc. Capital	20	0	+ 20	n.s.
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	0	0	+ 0	-
Incidence des Var. périmètre et change sur dette	(88)	(3)	- 85	n.s.
Neutralisation Prov RH hors DFC	47	(9)	+ 56	n.s.
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(57)	(17)	- 40	n.s.
Autres éléments de variation de la dette nette	24	49	- 25	- 51,0
Var. Dette Nette	(2 340)	(551)	- 1 789	n.s.
Dette nette à l'ouverture	6 462	3 442	+ 3 020	+ 87,7
1 ^{re} application IFRS 16 au 01/01/2019	0	2 469	- 2 469	n.s.
DETTE NETTE CLOTURE (PUBLIÉ)	8 802	6 462	+ 2 340	+ 36,2

Incidence des opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers sur la dette nette du Groupe

Le solde net des flux liés à la croissance externe et aux mouvements sur actifs financiers est de 836 millions d'euros, en hausse de 351 millions d'euros par rapport à 2019, avec pour composantes les éléments suivants :

- acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise pour un montant de 741 millions d'euros, en hausse de 486 millions d'euros ;

- acquisitions d'actifs financiers pour un montant de 102 millions d'euros, en hausse de 117 millions d'euros ;
- achats d'intérêts minoritaires pour un montant de 19 millions d'euros en écart favorable de 8 millions d'euros ;
- cessions d'actifs financiers pour un montant de + 24 millions d'euros.

La répartition sectorielle des flux liés à la croissance externe est la suivante :

- la branche Services-Courier-Colis a effectué des opérations de croissance externe pour un montant global de 62 millions d'euros avec notamment le versement de compléments de prix

pour un montant global de près de 16 millions d'euros relatifs aux acquisitions de WnDirect, EDENEXT et IM Santé réalisées précédemment et la prise de contrôle de Nouveal et de Budget Box pour un montant total de 18 millions d'euros. La branche Services-Courrier-Colis a en outre procédé à un ensemble d'acquisitions de titres non consolidés dans le domaine de la santé pour un montant de près de 17 millions d'euros ;

- la branche GeoPost avec un montant total de 695 millions d'euros en 2020 a notamment procédé à l'acquisition de titres BRT prenant ainsi le contrôle de BRT que Le Groupe détient désormais à 85 %. GeoPost a également participé à une augmentation de capital auprès de la société Ninja Van (mise en équivalence) pour un montant de 56 millions d'euros ;
- la branche Numérique, a également effectué des opérations de croissance externe pour un montant global de 87 millions d'euros

pour l'essentiel induit par les acquisitions d'Index Education, AR 24 et un complément de prix pour la société Softeam.

Dividendes versés par le Groupe en 2020

Le Groupe a versé en 2020 un montant global de 43 millions d'euros au titre des dividendes. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 20 millions d'euros versés aux actionnaires minoritaires du Groupe ;
- 23 millions d'euros inscrits en dividendes versés et correspondant à la rémunération de titres subordonnés hybrides perpétuels souscrits en 2018 et inscrits aux fonds propres du Groupe.

Variation de la trésorerie

La trésorerie du Groupe à fin décembre 2020 a augmenté de 308 millions d'euros. Elle atteint ainsi 2 763 millions d'euros, pour une position à l'ouverture de l'exercice de 2 456 millions d'euros.

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Free cash-flow	(510)	223	- 732	n.s.
Dividendes versés	(43)	(221)	+ 177	- 80,3
Croissance externe et actifs financiers nets	(836)	(486)	- 351	+ 72,3
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	2 844	2 981	- 137	- 4,6
Remboursement des emprunts (Hors passifs de location)	(1 075)	(1 948)	+ 872	- 44,8
Augm./Réduc. Capital	20	0	+ 20	n.s.
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	0	0	+ 0	-
Var actifs financiers de gestion de trésorerie	25	125	- 100	- 80,0
Autres flux de liés aux opérations de financement	(72)	38	- 110	n.s.
Effet change et changement de méthode	(30)	(2)	- 28	n.s.
Flux de trésorerie intragroupe	(3)	(515)	+ 512	- 99,4
Neutralisation Prov RH hors DFC	47	(9)	+ 56	n.s.
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(57)	(17)	- 40	n.s.
Variation de la Trésorerie	308	169	+ 139	+ 82,0
Trésorerie à l'ouverture	2 456	2 286	+ 170	+ 7,4
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	2 763	2 456	+ 308	+ 12,6

Cette variation de trésorerie provient principalement des éléments suivants :

- une consommation de trésorerie de 1 390 millions d'euros issue du solde net du Free cash-flow généré, des dividendes versés et de la consommation de trésorerie liée aux opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers ;
- une hausse nette de trésorerie de 1 768 millions d'euros provenant des encaissements liés aux nouveaux emprunts et aux remboursements des emprunts hors IFRS 16 ;

- émissions de billets de trésorerie pour un montant de 1 039 millions d'euros et tombées de billets de trésorerie pour un montant identique se traduisant par un maintien de l'encours des billets de trésorerie à 300 millions d'euros,
- émission obligataire sénior double tranche pour un montant global de 1 800 millions d'euros avec une première tranche de 650 millions d'euros (maturité 6,5 ans) et une seconde de 1 150 millions d'euros (maturité 12 ans) ;

- un flux de trésorerie intragroupe de - 3 millions d'euros correspondant à l'évolution de la situation financière nette envers La Banque Postale et principalement due à l'évolution du solde des comptes courants de La Poste SA à La Banque Postale à 589 millions d'euros à fin décembre 2020 pour une position à 465 millions d'euros fin 2019, ainsi que l'enregistrement d'un emprunt pour un montant de 83 millions d'euros émis auprès de La Banque Postale dans le cadre des opérations liées à l'acquisition de BRT. 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 41 millions d'euros à laquelle

il convient de retrancher une hausse de 7 millions d'euros des comptes bancaires détenus par les filiales ;

- une augmentation de trésorerie provenant des mouvements sur actifs financiers de gestion de trésorerie de 25 millions d'euros, liée au remboursement à échéance de divers placements à plus de trois mois partiellement remplacés ;
- une augmentation des autres flux liés aux opérations de financement de 72 millions d'euros provenant notamment d'une augmentation des concours bancaires courants.

Dette brute

L'endettement brut du Groupe a augmenté de 2 601 millions d'euros au cours de l'année 2020. Il est désormais de 12 399 millions d'euros.

Le détail de l'endettement brut est présenté ci-dessous :

	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
Obligations	7 797	6 032	+ 1 765	+ 29,3
Obligations Court terme	999	0	+ 999	-
Obligations Moyen et long terme	6 797	6 032	+ 766	+ 12,7
Bons La Poste	53	54	- 1	- 1,0
Bons La Poste Court terme	53	54	- 1	- 1,0
Bons La Poste Moyen et Long terme	0	0	+ 0	-
Billets de trésorerie	300	300	+ 0	+ 0,0
Billets de trésorerie Court terme	300	300	+ 0	+ 0,0
Billets de trésorerie Moyen et Long terme	0	0	+ 0	-
Dépôts et cautionnements reçus	63	103	- 39	- 38,2
Dépôts et cautionnements reçus Court terme	36	76	- 41	- 53,3
Dépôts et cautionnements reçus Moyen Long terme	28	26	+ 1	+ 5,4
Intérêts courus	75	64	+ 12	+ 18,5
Intérêts courus	75	64	+ 12	+ 18,5
Dette subordonnée	406	444	- 38	- 8,6
Passifs de location	3 509	2 625	+ 884	+ 33,7
Passifs de location Court terme	632	492	+ 140	+ 28,3
Passifs de location Moyen Long terme	2 876	2 133	+ 743	+ 34,9
Autres hors passifs de location	197	177	+ 20	+ 11,0
Autres Court terme	72	91	- 19	- 21,1
Autres Moyen Long terme	125	87	+ 38	+ 44,0
ENDETTEMENT BRUT	12 399	9 798	+ 2 601	+ 26,5
Endettement Brut Court terme	2 167	1 077	+ 1 091	n.s.
Endettement Brut Moyen Long terme	10 232	8 721	+ 1 510	+ 17,3

La dette obligataire du Groupe à fin décembre 2020 est constituée de 15 emprunts à taux fixe d'origine (hors emprunts hybrides et y compris green bond), « variabilisés » pour certains, puis « refixisés » le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements enregistrés en 2020 portent sur la dette obligataire qui augmente de 1 765 millions d'euros suite à l'émission en avril 2020 d'un emprunt obligataire sénior double tranche pour un montant total de 1 800 millions d'euros. Les deux tranches, de maturités 6,5 ans (2026) et 12 ans (2032), ont pour montant respectif 650 millions d'euros et 1 150 millions d'euros.

L'encours des billets de trésorerie est demeuré stable à 300 millions d'euros. On notera également que les intérêts courus non échus

augmentent de 12 millions d'euros alors que les dépôts et cautionnements reçus diminuent de 39 millions d'euros.

La dette subordonnée, valorisée à 406 millions d'euros à fin décembre 2020 (pour une valeur nominale de 500 millions de dollars US swappée en euros) diminue de 38 millions d'euros sous l'effet de l'évolution du change euro/dollar US.

Le coût de la dette à 1 an s'établit à 1,89 % à fin décembre 2020 (2,54 % à fin décembre 2019). Projeté sur les prochaines années, le coût moyen de la dette à 4 ans est de 1,64 % à fin décembre 2020 (2,04 % à fin décembre 2019).

Dette nette

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation	
			vs n-1	
			(en M€)	(en %)
Dette brute à la clôture	12 399	9 798	+ 2 601	+ 26,5
Trésorerie	(2 763)	(2 456)	- 308	+ 12,5
Autres éléments d'actif	(834)	(880)	+ 46	- 5,2
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	8 802	6 462	+ 2 340	+ 36,2

L'endettement net du Groupe s'élève à 8 802 millions d'euros à fin décembre 2020. Il progresse de 2 340 millions d'euros par rapport à décembre 2019.

Les autres éléments d'actifs qui s'élèvent à - 834 millions d'euros sont constitués des éléments suivants :

- dérivés actifs associés à la dette avec une juste valeur de 88 millions d'euros, en baisse de 24 millions d'euros ;
- placements à échéance supérieurs à trois mois à l'origine pour un montant de 300 millions d'euros, qui sont en diminution de 25 millions d'euros par rapport à décembre 2019 ;
- dépôts de garantie versés liés aux dérivés inscrits à l'actif pour un montant de 0 million d'euros, en diminution de 4 millions d'euros ;
- situation financière nette envers La Banque Postale en position créditrice de 446 millions d'euros qui est restée globalement stable au cours de l'année 2020.

Capitaux propres et structure financière

	31/12/2020			31/12/2019	Variation	
					vs n-1 (hors apport titres CNP)	
		Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	Hors incidence de l'apport des titres de CNP Assurances			
(en millions d'euros)					(en M€)	(en %)
Capitaux propres part du Groupe (ouverture)	12 624		12 624	12 014	+ 611	+ 5,1
Augmentation de capital	1 968	1 968	0	0	+ 0	- 0,1
Résultat net part du Groupe	2 084	3 600	(1 516)	822	- 2 338	n.s.
Distribution de dividendes	(24)		(24)	(217)	+ 193	- 89,0
Rés. latent sur inst. financiers	(119)	(743)	625	356	+ 268	+ 75,3
Écart de conversion	(358)	149	(508)	34	- 542	n.s.
Écarts actuariels	(74)		(74)	(77)	+ 3	- 3,8
Autres éléments	2 144	2 059	85	(308)	+ 393	n.s.
Capitaux propres part du Groupe (clôture)	18 247	7 034	11 213	12 624	- 1 411	- 11,2
Intérêts minoritaires	13 712	10 997	2 715	907	+ 1 809	n.s.
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	31 959	18 030	13 928	13 531	+ 397	+ 2,9

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 18 247 millions d'euros à fin décembre 2020. Ils progressent de 7 034 millions d'euros sous l'effet de l'opération d'apport des titres de CNP Assurances avec une augmentation de capital de 4 027 millions d'euros (capital social et primes d'émission pour 1 968 millions d'euros et réserves pour 2 059 millions d'euros) et un produit, net du recyclage des résultats latents et écart conversion de 3 007 millions d'euros.

Hors opération d'apport des titres, les capitaux propres du Groupe baissent de 1 411 millions d'euros, sous l'effet principalement d'un résultat net part du Groupe hors incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances de 1 516 millions d'euros et d'une variation des résultats latents sur instruments financiers et des écarts de conversion de 117 millions d'euros.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 13 712 millions d'euros, en hausse de 12 805 millions d'euros, dont 10 997 millions d'euros liés à l'intégration de CNP Assurances.

5.1.6.3 Notation financière

L'agence de notation Fitch a confirmé, en décembre 2020 pour La Poste, et en avril 2020 pour La Banque Postale, leurs notations court terme et long terme, avec révision en avril 2020 de la perspective de La Poste à négative, consécutivement à celle de la France, et maintien de la perspective de La Banque Postale à stable. En septembre 2020, l'agence Fitch a confirmé à CNP Assurances la notation A+ perspective stable.

L'agence Standard & Poor's a confirmé en mars 2020 les notations court terme et long terme de La Poste puis en octobre 2020 de La Banque Postale, révisant leurs perspectives de positive à stable, dans le contexte de pandémie de Covid-19. L'agence Standard & Poor's a confirmé en janvier 2021 la notation et la perspective de CNP Assurances.

L'agence Moody's a confirmé en janvier 2021 la notation de CNP Assurances.

Notation de La Poste

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation Court Terme	Perspective	Dernière révision
La Poste	Fitch Ratings	A+	F1+	Négative	16 décembre 2020
	Standard & Poor's	A	A-1	Stable	27 mars 2020

Notation de La Banque Postale

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation Court Terme	Perspective	Dernière révision
La Banque Postale	Fitch Ratings	A-	F1	Stable	15 avril 2020
	Standard & Poor's	A	A-1	Stable	27 octobre 2020

Notation de CNP Assurances

Société	Agences	Notation Long Terme	Perspective	Dernière révision
CNP Assurances	Fitch Ratings	A+	Stable	16 septembre 2020
	Moody's	A1	Stable	28 janvier 2021
	Standard & Poor's	A	Stable	26 janvier 2021

5.1.7 PROCÉDURES FINANCIÈRES 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 et charges enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels le Groupe est impliqué s'élèvent à 439 millions d'euros au 31 décembre 2020 (vs 278 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Parmi les litiges donnant lieu à l'enregistrement dans les comptes de provisions pour risques, les 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. Chronopost, DPD France et La Poste ont déposé un pourvoi en cassation contre cet arrêt le 16 août 2018. La procédure est en cours. Un conseiller rapporteur a été désigné ;

- Le 29 janvier 2020, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la Cour d'appel de Paris du 21 décembre 2017 qui confirmait la décision de l'Autorité de la concurrence (du 20 septembre 2010) ayant condamné 11 banques de détail dont la Banque Postale, à une amende pour entente en matière de commissions d'Échanges d'image chèque (EIC). La Cour de cassation a prononcé une cassation partielle et renvoie l'affaire devant la Cour d'appel de Paris.
- Par lettre enregistrée le 21 novembre 2018, l'Autorité de la concurrence a été saisie de pratiques mises en œuvre dans le secteur du service postal. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.
- Par courriel du 19 janvier 2021 de l'Autorité de la concurrence, La Poste a été informée d'une saisine dans le secteur de la distribution des timbres postaux. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.
- Depuis le début de la crise sanitaire liée au COVID-19, La Poste a été atraite dans 93 contentieux engagés par des comités d'hygiène, sécurité, conditions de travail (CHSCT) et/ou par des organisations syndicales. Ces contentieux ont principalement porté sur des changements d'organisation rendus nécessaires par la crise sanitaire. Si La Poste a obtenu des décisions favorables dans la grande majorité des cas, des pourvois en cassation sont en cours dans certains dossiers.

À ce jour, à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, administrative, judiciaire ou d'arbitrage, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

5.1.8 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

5.1.8.1 Perspectives

L'année 2021 sera une année d'incertitudes, compte tenu de la persistance de la crise sanitaire, lourde d'impacts au plan macro-économique et d'effets contrastés sur les activités du Groupe. Dans ce contexte, le Groupe poursuivra ses efforts et le plan d'économies mis en œuvre en 2020, afin d'en limiter les impacts sur ses résultats futurs.

Le Groupe est résolument engagé dans le développement des synergies entre la Caisse des Dépôts et La Poste, et La Banque Postale et CNP Assurances et prônera une attention toute particulière à l'intégration des autres sociétés récemment acquises.

L'année 2021 sera aussi la première année de déploiement du nouveau plan stratégique du Groupenote 1 visant à saisir les opportunités résultant de la mutation de la société et de ses métiers. Le Groupe poursuivra le déploiement de son modèle multi-métier, tout en accélérant sa transformation vers le numérique.

Il poursuivra le développement du colis et de l'express en s'appuyant sur la croissance du e-commerce et s'emploiera tout au long de l'année à développer ses services de proximité à valeur ajoutée, notamment dans la bancassurance, la Silver économie et la santé, et les services aux territoires. Le Groupe anticipe une croissance de son chiffre d'affaires au titre de l'année 2021.

Le Groupe reste engagé dans l'exécution de ses quatre missions de service public. Toutefois, le déficit du service universel postal constaté depuis 2018 s'est encore creusé avec l'accélération de la baisse des volumes induite par la crise, remettant fondamentalement en cause son équilibre. Dans ce contexte, La Poste a entamé des discussions avec l'Etat visant à redéfinir le contour de ces missions et d'assurer leur juste compensation.

5.1.8.2 Évènement post clôture

Le 16 février 2021, le Groupe a obtenu l'approbation de son OPA sur la société bulgare Speedy A.D. afin d'en prendre le contrôle au cours du premier semestre 2021. La transaction sera de l'ordre de 90 millions d'euros.

5.2 États financiers consolidés 2020

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.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2020	2019
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	23 478	20 359
Produit net bancaire	7	7 707	5 624
Produits opérationnels		31 185	25 983
Achats et autres charges	8	(13 686)	(10 662)
Charges de personnel	9	(13 841)	(12 683)
Impôts et taxes	10	(439)	(347)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(3 736)	(1 802)
Autres charges et produits opérationnels	12	535	413
Résultat des cessions d'actifs		84	13
Charges opérationnelles nettes		(31 084)	(25 069)
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	19	41	(25)
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)		142	889
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances	1.1	3 007	0
Résultat d'exploitation		3 149	889
Coût de l'endettement financier net		(229)	(215)
Autres éléments du résultat financier		(14)	(10)
Résultat financier	13	(243)	(225)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	19	635	305
Résultat avant impôt		3 540	969
Impôt sur le résultat	14	(880)	(134)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		2 660	835
Part du Groupe		2 084	822
Part des minoritaires		576	13

État du résultat global consolidé
Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 660	835
Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres		
Éléments recyclables	(515)	396
Variation des résultats latents sur instruments financiers	646	172
Reclassement en résultat net de l'exercice	225	(125)
Écart de conversion	(939)	27
Reclassement en résultat net de l'exercice	153	
Impact de l'approche par superposition	460	13
Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(682)	184
Dont :		
● recyclage des résultats latents de CNP Assurances (voir note 1.1) lors de la prise de contrôle (instruments financiers et réserve de conversion)	(594)	
● variation des résultats latents sur instruments financiers de CNP Assurances avant prise de contrôle	(39)	177
● variation des réserves de conversion de CNP Assurances avant prise de contrôle	(32)	
● autres	(17)	7
Éléments non recyclables	(114)	(82)
Écarts actuariels sur avantages du personnel	(75)	(77)
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	(9)	(5)
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	(30)	
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	(629)	314
Résultat global	2 031	1 149
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	1 553	1 132
Résultat global part des minoritaires	478	17

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'acquisition	15	4 175	2 625
Immobilisations incorporelles	16	5 866	1 497
Immobilisations corporelles	17	5 983	6 039
Droits d'utilisation	18	3 017	2 582
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	935	4 384
Autres actifs financiers non courants	20	502	701
Impôts différés actifs	14	141	365
Actifs non courants		20 619	18 193
Stocks et encours	22	220	154
Créances clients et autres créances	23	5 100	4 014
Autres actifs financiers courants	20	382	475
Créance d'impôt sur les bénéfices		852	308
Autres comptes de régularisation - Actif		99	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24.1	2 763	2 456
Actifs destinés à être cédés		168	153
Actifs courants		9 584	7 638
Caisse, banques centrales		1 783	22 412
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	21.1	195 629	10 763
Instruments dérivés de couverture	21.2	1 443	1 488
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	21.3	230 559	14 813
Titres au coût amorti	21.4	24 018	28 068
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	21.5	114 434	70 635
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	21.6	125 222	113 626
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	21.7	220	207
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	21.8	31 538	3 157
Immeubles de placement	21.9	3 083	0
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		727 929	265 169
TOTAL ACTIF		758 132	291 000

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Capital social et prime d'émission		6 668	4 700
Réserves		8 496	5 628
Résultat latent sur instruments financiers		828	946
Réserve de conversion		(574)	(215)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744
Résultat de l'exercice part du Groupe		2 084	822
Capitaux propres part du Groupe		18 247	12 624
Intérêts minoritaires		13 712	907
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		31 959	13 531
Emprunts obligataires et dettes financières ⁽¹⁾	28.1	8 891	7 173
Passifs de location ⁽¹⁾	28.1	3 509	2 624
Provisions pour risques et charges ⁽¹⁾	27	876	503
Avantages du personnel ⁽¹⁾	30	3 365	2 865
Impôts différés passifs (non courant)	14.5	1 497	198
Dettes fournisseurs et autres dettes ⁽¹⁾	32	8 749	5 448
État - Impôt sur les bénéfices (courant)		127	60
Autres comptes de régularisation - Passif (courant)		245	219
Passifs destinés à être cédés (courant)		127	115
Passifs non-courants		14 518	11 218
Passifs courants		12 868	7 988
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	31.1	3 279	1 445
Instruments dérivés de couverture	31.2	763	591
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	31.3	33 533	30 715
Dettes envers la clientèle	31.4	229 793	190 546
Dettes représentées par un titre	31.5	21 639	23 739
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	31.6	726	839
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	31.7	18 834	4 556
Prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	31.8	380 035	2 736
Dettes subordonnées	31.9	10 187	3 097
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		698 788	258 263
TOTAL PASSIF		758 132	291 000
(1) Dont part courante :			
Emprunts obligataires et dettes financières		1 534	584
Passifs de location		633	493
Provisions pour risques et charges		759	386
Avantages du personnel		718	713
Dettes fournisseurs et autres dettes		8 724	5 418

Variation des capitaux propres consolidés 2020

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019	4 700	822	(215)	946	744	5 628	12 624	907	13 531
Apport des titres CNP Assurances ^(a)	1 968					2 059	4 027	10 997	15 024
Distribution de dividendes								(571)	(571)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels ^(b)						(91)	(91)	(23)	(114)
Options de rachat d'intérêts minoritaires						174	174	26	199
Transactions avec intérêts minoritaires						(53)	(53)	1 894	1 840
Affectation du résultat 2019		(822)				822			
Résultat global de la période		2 084	(358)	(99)		(74)	1 553	478	2 031
Dont :									
● Résultat net		2 084					2 084	576	2 660
● Écarts actuariels						(74)	(74)	(1)	(75)
● Reclassement en résultat net à la suite de la prise de contrôle de CNP Assurances			149	(743)			(594)		(594)
● Autres éléments du résultat global			(508)	644			136	(97)	39
Autres				(20)		32	13	5	18
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020	6 668	2 084	(574)	828	744	8 496	18 247	13 712	31 959

(a) Voir description de l'opération en note 1.1.

(b) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (29 millions d'euros) et de CNP Assurances (62 millions d'euros).

Variation des capitaux propres consolidés 2019

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2018	4 700	798	(250)	590	744	5 432	12 014	197	12 210
Première application d'IFRS 16 au 1 ^{er} janvier 2019						(145)	(145)	(2)	(147)
Capitaux propres consolidés au 1 ^{er} janvier 2019	4 700	798	(250)	590	744	5 287	11 869	195	12 063
Distribution de dividendes		(200)					(200)	(15)	(215)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels						(17)	(17)		(17)
Options de rachat d'intérêts minoritaires						(24)	(24)	201	177
Transactions avec intérêts minoritaires						(148)	(148)	(255)	(403)
Affectation du résultat 2018		(598)				598			
Émission de titres subordonnés hybrides LBP ^(a)								744	744
Résultat global de la période		822	34	356		(77)	1 136	17	1 152
Dont :									
● Résultat net		822					822	13	835
● Écarts actuariels						(77)	(77)		(77)
● Autres éléments du résultat global			34	356			391	4	394
Autres						9	9	20	29
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019	4 700	822	(215)	946	744	5 628	12 624	907	13 531

(a) Le montant nominal de l'émission s'élève à 750 millions d'euros, montant duquel la prime d'émission a été déduite.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2020			2019		
		Groupe	Hors Banque	La Banque Postale	Groupe	Hors Banque	La Banque Postale
Excédent brut d'exploitation		3 816	1 274	2 543	2 359	1 204	1 155
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(213)	(52)	(161)	(218)	(26)	(191)
Produits et charges financières divers		(11)	(5)	(6)	9	9	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	40.1	3 592	1 217	2 375	2 150	1 187	963
Variation du besoin en fonds de roulement	40.3	450	205	244	(125)	(145)	21
Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	40.4	23 604	0	23 604	4 494	0	4 494
Impôts payés		(817)	(74)	(743)	(90)	158	(248)
Monétisation CICE		0	0	0	0	413	(413)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste		0	0	0	0	356	(356)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		49	6	43	146	19	127
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		26 878	1 354	25 524	6 576	1 988	4 587
Achat d'actifs incorporels, corporels et immeubles de placement	40.5	(4 649)	(1 083)	(3 566)	(1 501)	(1 207)	(294)
Achat d'actifs financiers		(178)	(102)	(76)	(240)	(219)	(21)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		107	106	1	173	172	1
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		45	24	21	39	39	0
Incidences des variations de périmètre		(739)	(739)	0	(278)	(278)	0
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		25	25	0	125	125	0
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(5 388)	(1 769)	(3 620)	(1 682)	(1 368)	(314)
Augmentation de capital		23	20	3	0	0	0
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels		0	0	0	744	0	744
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(686)	(43)	(643)	(232)	(221)	(11)
Rachat d'intérêts minoritaires		(228)	(19)	(209)	(403)	(27)	(376)
Intérêts financiers versés		(218)	(218)	0	(229)	(229)	0
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	40.6	4 594	2 844	1 750	2 981	2 981	0
Remboursements des emprunts	40.7	(2 641)	(1 075)	(1 566)	(1 948)	(1 948)	0
Remboursements des passifs de location		(713)	(679)	(34)	(563)	(529)	(34)
Autres flux liés aux opérations de financement	40.8	(72)	(72)	0	38	38	0
Flux intragroupe			(3)	3	0	(515)	515
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		57	754	(696)	389	(449)	838
Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre	40.9	(21 208)	0	(21 208)	(5 111)	0	(5 111)
Incidence des filiales destinées à être cédées		(7)	(7)	0	(9)	(9)	0
Incidence des variations des cours des devises		(23)	(23)	0	7	7	0
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		308	308	0	169	169	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		2 456	2 456	0	2 286	2 286	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		2 763	2 763	0	2 456	2 456	0

Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire des notes annexes

Généralités		283	Note 23	Créances clients et autres créances	335
Note 1	Événements significatifs de l'exercice	283	Note 24	Trésorerie et équivalents de trésorerie	336
Note 2	Base de préparation des états financiers consolidés	286	Note 25	Actifs et passifs destinés à être cédés	336
Note 3	Principes et méthodes comptables	288	Note 26	Capitaux propres	337
Note 4	Évolution du périmètre de consolidation	304	Note 27	Autres provisions pour risques et charges	338
Note 5	Information sectorielle	306	Note 28	Emprunts obligataires et autres dettes financières	339
			Note 29	Dette nette du Groupe	344
Notes sur le compte de résultat		311	Note 30	Avantages du personnel	346
Note 6	Chiffre d'affaires	311	Note 31	Passifs financiers des activités bancaires	350
Note 7	Produit net bancaire	312	Note 32	Dettes fournisseurs et autres dettes	355
Note 8	Achats et autres charges	312	Informations complémentaires		356
Note 9	Charges de personnel et effectifs	313	Note 33	Information sur les risques hors activités bancaires	356
Note 10	Impôts et taxes	313	Note 34	Information sur les risques liés aux activités bancaires	358
Note 11	Amortissements, provisions et pertes de valeur	314	Note 35	Informations complémentaires sur les instruments financiers	409
Note 12	Autres charges et produits opérationnels	314	Note 36	Transactions avec les parties liées	417
Note 13	Résultat financier	315	Note 37	Entités structurées	418
Note 14	Impôts sur le résultat	316	Note 38	Engagements hors-bilan et passifs éventuels	420
Notes sur le bilan		320	Note 39	Precisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurances	422
Note 15	Écarts d'acquisition (goodwill)	320	Note 40	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	427
Note 16	Immobilisations incorporelles	323	Note 41	Honoraires des commissaires aux comptes	430
Note 17	Immobilisations corporelles	324	Note 42	Événements postérieurs à la clôture	431
Note 18	Contrats de location (preneur)	325	Note 43	Regroupement d'entreprises	431
Note 19	Sociétés mises en équivalence	328	Note 44	Périmètre de consolidation	436
Note 20	Autres actifs financiers	330	Note 45	Autres titres non consolidés hors France	451
Note 21	Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	332			
Note 22	Stocks et encours	335			

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1	Prise de contrôle de CNP Assurances	283	1.4	Partenariat entre CNP Assurances et Caixa Seguridade	284
1.2	Prise de contrôle de BRT	283	1.5	Incidences de la crise sanitaire de la Covid-19	284
1.3	Émissions obligataires du Groupe	283			

1.1 Prise de contrôle de CNP Assurances

Le 30 août 2018, l'État et la Caisse des Dépôts ont annoncé leur volonté de créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance La Banque Postale/CNP Assurances.

Dans le cadre de la constitution de ce pôle financier public, des échanges et transferts de titres ont été réalisés le 4 mars 2020 entre l'État français, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale (apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1 % et 40,9 % au capital de CNP Assurances). À l'issue de cette opération, le Groupe La Poste détient 62,13 % du capital de CNP Assurances.

Au jour de sa réalisation, cette opération a généré les impacts suivants sur les comptes du Groupe :

- une augmentation des capitaux propres consolidés de 4 027 millions d'euros correspondant à l'apport de 288 262 094 actions CNP Assurances valorisées au cours de bourse du 4 mars 2020 (13,97 euros) ;
- le reclassement en résultat net des réserves de conversion et gains latents de CNP Assurances pour la quote-part du Groupe avant l'opération, générant un produit de 594 millions d'euros, classé sur la ligne « quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé ;
- la dépréciation de la valeur des titres précédemment mis en équivalence au regard du cours de bourse de l'action CNP Assurances au jour de l'opération, soit 1 571 millions d'euros, montant représentant la différence entre la valeur des titres mis en équivalence (3 504 millions d'euros) et la valeur boursière (1 933 millions d'euros) ;
- la constatation d'un badwill pour un montant de 4 578 millions d'euros correspondant à la différence entre, d'une part, la quote-part du Groupe dans l'actif net de CNP Assurances valorisé à la juste valeur (déterminée dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition), soit 10 538 millions d'euros, d'autre part, la totalité des titres détenus valorisés au cours de bourse du jour de l'opération, soit 5 960 millions d'euros.

Le badwill ainsi que la dépréciation de la participation antérieurement détenue, tels qu'exposés ci-dessus, constituent un produit net total de 3 007 millions d'euros classé sur une ligne spécifique non courante du résultat d'exploitation.

CNP Assurances est mis en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe jusqu'au 29 février 2020 (deux mois en 2020), puis consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} mars 2020.

L'incidence de l'intégration de CNP Assurances sur le bilan et le compte de résultat du Groupe sont présentés dans la note 43.1.

1.2 Prise de contrôle de BRT

Le Groupe La Poste a pris le contrôle en janvier 2020 du groupe italien BRT, numéro un de l'activité Colis en Italie, dont il détient désormais 85 % (secteur GeoPost) et qui vient ainsi renforcer le réseau DPD en Europe.

Le groupe BRT, mis en équivalence dans les comptes consolidés 2019 du Groupe La Poste, est désormais consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2020.

Le goodwill comptabilisé dans les comptes s'élève à 1 265 millions d'euros dont 513 millions d'euros correspondant à la participation détenue antérieurement qui était mise en équivalence. Ce goodwill est inclus dans l'UGT DPD Europe (cf. note 15) à laquelle l'entité BRT appartient désormais.

La réévaluation de la participation antérieurement détenue s'est traduite par un produit de 45 millions d'euros.

L'incidence de l'intégration de BRT sur le bilan et le compte de résultat du Groupe sont présentés dans la note 43.2.

1.3 Émissions obligataires du Groupe

Le Groupe La Poste a procédé en 2020 à plusieurs émissions obligataires détaillées ci-après. Ces émissions répondent aux critères de classification en instruments de dettes en normes IFRS.

Émissions obligataires La Poste

La Poste a procédé le 21 avril 2020 à deux émissions obligataires pour un montant total de 1 800 millions d'euros :

- une émission d'un montant de 1 150 millions d'euros à échéance avril 2032 au taux de 1,375 % ;
- une émission d'un montant de 650 millions d'euros à échéance octobre 2026 au taux de 0,625 %.

Émission obligataire La Banque Postale

La Banque Postale a procédé le 21 octobre 2020 à une émission de titres de dette subordonnée pour un montant de 500 millions d'euros. Le titre d'une maturité de 10,25 ans est assorti d'un call à l'année 5,25 et d'un coupon fixe de 0,875 % (refixé pour les 5 années résiduelles en cas de non-rappel à l'année 5,25).

Émissions obligataires subordonnées CNP Assurances

CNP Assurances a procédé le 30 juin 2020 à une émission de titres de dette subordonnée pour un montant de 750 millions d'euros à échéance 30 juin 2051, portant intérêt fixe de 2,5 % jusqu'au 30 juin 2031.

En date du 8 décembre 2020, CNP Assurances a finalisé une émission de titres de dette pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à maturité le 8 mars 2028 et portant intérêt fixe de 0,375 %.

1.4 Partenariat entre CNP Assurances et Caixa Seguridade

Le 30 décembre 2020, CNP Assurances et la société brésilienne Caixa Seguridade, filiale de Caixa Econômica Federal (CEF), ont signé un accord de distribution exclusive jusqu'en 2046, portant sur les produits de prévoyance, d'assurance emprunteur consommation et de retraite au Brésil.

Conformément aux dispositions contractuelles, cet accord de distribution a été mis en œuvre à travers une nouvelle société d'assurance commune créée à cet effet par CNP Assurances et Caixa Seguridade. Les droits de vote dans cette nouvelle société sont répartis à hauteur de 51 % pour CNP Assurances et 49 % pour Caixa Seguridade, et les droits économiques à hauteur de 40 % pour CNP Assurances et 60 % pour Caixa Seguridade.

Outre la consolidation par intégration globale de la société créée, cet accord génère les effets suivants sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2020 :

- inscription au bilan d'un actif incorporel pour un montant de 3 milliards d'euros correspondant à l'accord de distribution, amortissable linéairement sur la durée du contrat (voir note 16) ;
- constatation d'intérêts minoritaires dans les capitaux propres pour un montant de 1,8 milliard d'euros.

Les compléments de prix ne sont pas provisionnés au 31 décembre 2020.

1.5 Incidences de la crise sanitaire de la Covid-19

1.5.1 Incidences sur les activités du Groupe

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire de la Covid-19.

Dès le début de l'épidémie, la priorité du Groupe a été d'assurer la santé et la sécurité de tous ses employés et clients tout en maintenant la continuité des activités. Il a appliqué et déployé les mesures de prévention mises en place par les pouvoirs publics en lien avec les autorités sanitaires.

La crise sanitaire s'est traduite par un arrêt brutal de l'activité en mars pour l'ensemble des activités industrielles et commerciales impactant fortement les produits opérationnels et l'organisation du Groupe.

À partir d'avril, les activités de transport de colis (le secteur GeoPost, l'activité Colis de La Poste et certaines filiales du secteur Service Courrier Colis), tirées par le e-commerce, ont connu un vif rebond dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent et se sont maintenues à un niveau élevé jusqu'à la fin de l'année.

Les activités traditionnelles ont repris progressivement en fin de premier semestre. Les volumes du courrier ont néanmoins chuté en 2020 générant une dépréciation des actifs de l'UGT Courrier (voir commentaires ci-après) et une forte dégradation du résultat d'exploitation de cette UGT avec un impact significatif sur le résultat d'exploitation courant du Groupe.

Les activités bancaires ont été pénalisées par un contexte perdurant de taux très bas accentué par les politiques monétaires accommodantes des banques centrales visant à soutenir les économies touchées par la crise. Celle-ci a de surcroît généré une dégradation significative du risque de crédit (voir commentaires ci-après).

CNP Assurances a été touché au cours du premier semestre par la fermeture ponctuelle des succursales bancaires et bureaux de poste générant ainsi une réduction de l'activité de l'exercice. Le groupe CNP Assurances a par ailleurs contribué de manière exceptionnelle au fonds de solidarité Fédération Française de l'Assurance (FFA) à hauteur de 25 millions d'euros et a décidé de renforcer son soutien à ses clients en prévoyance collective, en assurance et en réassurance, en mobilisant une enveloppe de 50 millions d'euros pour étendre sa prise en charge au-delà des dispositions contractuelles.

1.5.2 Incidences sur la valorisation des actifs du Groupe

a) Revue des indices de perte de valeur

Outre les tests réalisés au moins une fois par an sur toutes les UGT comportant des écarts d'acquisition (cf. note 15), d'autres UGT ont également fait l'objet de tests en fonction des indices de perte de valeur ayant pu être détectés.

Ces tests ont conduit à la dépréciation de la totalité des actifs de l'UGT Courrier pour 900 millions d'euros.

Par ailleurs des écarts d'acquisition ont été dépréciés en 2020 dans le secteur GeoPost pour un montant global de 32 millions d'euros notamment ceux des filiales Lenton (23 millions d'euros) et DPD Laser (9 millions d'euros), sans que ces dépréciations soient spécifiquement attribuables à la crise sanitaire.

Dépréciation des actifs immobilisés de l'UGT Courrier de La Poste SA

La forte diminution des volumes du courrier enregistrée en 2020 en raison de la crise de la Covid-19, constitue un indice de perte de valeur qui a nécessité la réalisation d'un test de perte de valeur des actifs immobilisés de cette UGT conduisant à la dépréciation complète de ces actifs.

Ceux-ci ne comportent pas d'écarts d'acquisition et sont constitués exclusivement d'éléments amortissables : principalement des logiciels, des matériels industriels, des agencements ainsi que des droits d'utilisation sur des immeubles et véhicules enregistrés conformément à la norme IFRS 16.

Le test a été réalisé sur la base d'un business plan établi au mieux des prévisions d'activité sur 5 ans et en cohérence avec les orientations du nouveau plan stratégique (voir note 42 « Evénements postérieurs à la clôture »), avec un wacc de 7 %. Le taux de croissance normatif retenu est de - 5 % et prend en compte la baisse structurelle des volumes de courrier. Le résultat du test est très peu sensible à la variation de ces paramètres.

La dépréciation enregistrée dans les comptes se décompose ainsi :

- immobilisations incorporelles : 201 millions d'euros ;
- immobilisations corporelles : 288 millions d'euros ;
- droits d'utilisation : 411 millions d'euros.

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les immeubles et les véhicules en pleine propriété appartenant à un autre secteur du Groupe et utilisée par l'UGT Courrier, actifs dont la valeur de marché est appréciée comme supérieure à la valeur nette comptable.

Il convient de noter que l'activité de transport de colis de La Poste constitue une UGT différente pour laquelle il n'y a aucun indice de perte de valeur.

b) Examen de la recouvrabilité des impôts différés actif

En raison de l'évolution de l'activité Courrier évoquée précédemment et de la dégradation des prévisions de résultat fiscal bénéficiaire de La Poste SA qui en découle, il existe une incertitude sur le recouvrement des impôts différés actifs de La Poste SA et du groupe d'intégration fiscale auquel la Société appartient. En conséquence les impôts différés actifs nets de ce groupe d'intégration fiscale ont été intégralement dépréciés à fin décembre 2020.

Le montant total de la dépréciation enregistrée dans les comptes 2020 s'élève ainsi à 298 millions d'euros, montant correspondant aux impôts différés actifs nets qui étaient reconnus au 31 décembre 2019. Par ailleurs, les impôts différés actifs non reconnus au titre des résultats de l'année 2020 s'élèvent à 707 millions d'euros (voir preuve d'impôt en note 14).

c) Impacts sur l'évaluation du risque de crédit

La crise de la Covid-19 a généré une incidence défavorable estimée à 454 millions d'euros sur l'évolution du risque de crédit en 2020, dont 364 millions d'euros au titre des personnes morales et 90 millions d'euros au titre des personnes physiques.

Conformément aux dispositions réglementaires et comptables en vigueur, La Banque Postale a mis en œuvre une approche de provisionnement prudente et équilibrée afin de tenir compte des éléments connus de la crise reposant sur des observations du portefeuille et sur l'expertise des équipes commerciales et de la direction des risques.

Personnes morales

Le coût du risque de crédit des personnes morales est la résultante :

- du processus de surveillance des expositions de la banque ;
- des prises de décisions spécifiques de provisionnement dans les instances dédiées aux dossiers en souffrance ;
- de l'application de dispositions de provisionnement collectif.

Sur ce dernier volet, au cours du dernier trimestre 2020, le mécanisme de provisionnement collectif a été élargi à un plus grand volume de clients et secteurs, tout en ciblant mieux les zones de risque au sein d'un secteur donné. À fin décembre 2020,

les secteurs soumis à une mesure sectorielle (déclassement en *bucket 2*) sont :

- le secteur du Tourisme, de l'hôtellerie et des Loisirs ;
- le transport privé de passagers aérien et terrestre ;
- le secteur de l'énergie photovoltaïque en France pour cause de révision des conditions tarifaires ;
- certains segments de la Distribution ;
- l'Automobile.

La crise Covid-19 impacte le coût du risque de crédit des personnes Morales à hauteur de 364 millions d'euros, dont 95 millions d'euros d'effets paramétriques et 211 millions d'euros de dotations de provisions collectives. Enfin les provisions passées sur des dossiers significatifs que la crise a directement mis en difficulté, ou dont les difficultés ont été amplifiées par le contexte sont estimées à 58 millions d'euros.

Personnes physiques

Les effets de la crise ont eu jusqu'à présent un impact limité sur les expositions de crédit aux personnes physiques de La Banque Postale. Néanmoins, cette crise pourrait dans les prochains mois avoir un impact significatif sur le profil de risque de son portefeuille.

Dans ce cadre, afin d'adapter le niveau des provisions à ce nouvel environnement, une révision des paramètres de risque associés aux probabilités de défaut et aux scénarii macroéconomiques a été réalisée au second semestre. En outre, des mesures de déclassement en *bucket 2* ont été prises pour certaines catégories socio-professionnelles pour lesquelles il a été considéré qu'elles risquaient d'être significativement impactées par le second confinement.

Concernant les contrats ayant fait l'objet de reports d'échéance en lien avec la crise et ne répondant pas à des dispositions contractuelles (crédits immobiliers et réaménagements au-delà des dispositions contractuelles pour les crédits à la consommation), réalisés sur demandes clients ou à l'initiative de la banque, il a été considéré que les clients concernés présentaient, au travers ces reports, un risque de crédit en dégradation. Ils ont ainsi fait l'objet d'un déclassement en catégorie sensible (*bucket 2*), sauf exceptions, et se sont vu attribuer une provision à maturité en conséquence. À l'issue d'une période probatoire de 3 mois à compter de la reprise des paiements d'échéances, les expositions en question sont reclassées, le cas échéant, dans les actifs « sains » (*bucket 1*).

À fin décembre 2020, le profil des expositions de crédit aux personnes physiques ne présente pas d'évolution notable, les effets de la crise n'ayant pas encore d'impact significatif sur la structure des expositions de La Banque Postale. Ainsi, l'évolution du coût du risque est principalement liée à la révision des paramètres de risque en anticipation des effets de la crise (65 millions d'euros) et au déclassement en catégorie sensible (*bucket 2*) d'une partie des contrats ayant fait l'objet d'un report d'échéances (8 millions d'euros) et de clients appartenant à certaines catégories socio-professionnelles (18 millions d'euros).

Voir en note 34 le détail de l'exposition au risque de crédit.

NOTE 2 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

2.1 Référentiel comptable

286

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations 287

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 2020 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 25 février 2021), 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 2020 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_fr

À l'exception des éléments décrits au paragraphe 2.1.1, les principes comptables appliqués au 31 décembre 2020 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2019.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2020

Réforme des taux d'intérêt de référence

Le Groupe avait appliqué par anticipation pour l'arrêté au 31 décembre 2019 l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 - Réforme des taux d'intérêt de référence, adopté le 15 janvier 2020 par l'UE. Dans le cadre de la nouvelle réglementation sur les taux de référence visant à remplacer les taux interbancaires IBOR par de nouveaux taux, cet amendement permet d'appliquer des exemptions notamment au titre de l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture. L'objectif est de ne pas déqualifier les relations de couverture du seul fait des incertitudes sur l'échéance et les méthodes de transition de taux de référence, tant que les anciens taux ne sont pas supprimés et les contrats ne sont pas modifiés. L'amendement s'applique jusqu'à ce que les incertitudes sur les flux disparaissent ou que la relation de couverture soit arrêtée.

Comptabilité de couverture (IFRS 9)

Jusqu'en 2019, le Groupe avait choisi la possibilité offerte par la norme IFRS 9 de différer l'application des dispositions sur la comptabilité de couverture, en attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macrocouverture.

À compter du 1^{er} janvier 2020, le Groupe applique les dispositions transitoires de la norme IFRS 9 en matière de comptabilité de couverture.

La norme IFRS 9 s'applique à toutes les relations de couverture, à l'exception des couvertures de juste valeur contre le risque de taux d'intérêt d'un portefeuille d'actifs ou de passifs financiers (« macrocouvertures de juste valeur »).

Pour ces dernières, et conformément aux possibilités offertes par la norme IFRS 9, le Groupe continue d'appliquer les dispositions du règlement n° 2086/2004 de la Commission européenne adoptant la norme IAS 39 à l'exception de certaines dispositions permettant d'élire aux relations de couverture de juste valeur certaines des opérations de macrocouverture réalisées dans le cadre de la gestion actif-passif (incluant notamment les dépôts à vue de la clientèle).

Le principe général des dispositions d'IFRS 9 en matière de comptabilité de couverture est une application prospective, sans retraitement des comparatifs. IFRS 9 prévoit des exceptions à ce principe et requiert une application rétrospective de la norme pour la comptabilisation de la valeur temps des options en coût de la couverture (comptabilisation en autres éléments du résultat global) lorsque seules leurs valeurs intrinsèques ont été désignées comme instruments de couverture.

Au 1^{er} janvier 2020, le Groupe ne réalisait aucune couverture affectée à l'aide d'achat d'options en ne désignant que la valeur intrinsèque comme instrument de couverture.

Toutes les relations de couverture affectée reconnues sous IAS 39 ont continué à l'être et ont été maintenues sous IFRS 9. Leur maintien n'a pas nécessité de rééquilibrage significatif et aucun impact résultat n'a été constaté au 1^{er} janvier 2020.

Le Groupe a revu ses relations de couverture de juste valeur réalisées à l'aide de swaps de devises afin d'exclure le basis de change de l'instrument déclaré en couverture et le comptabiliser au sein des autres éléments du résultat global, en tant que coût de la couverture. Conformément à l'option laissée par la norme IFRS 9, ce retraitement est réalisé de manière rétrospective. Les impacts de ce retraitement sont non significatifs au 1^{er} janvier 2020.

Contrats de location (IFRS 16)

L'IFRIC a publié le 16 décembre 2019 une position sur l'appréciation de la durée des baux, complétée le 3 juillet dernier par une recommandation de l'ANC évoquant spécifiquement la situation des baux commerciaux français en tacite prolongation. Les baux ont été revus en 2020 au regard de ces textes, sans impact significatif sur les comptes.

L'amendement à la norme IFRS 16 « Contrats de location » a été publié par l'IASB le 28 mai 2020, en réponse à la crise de la Covid-19. Il offre aux preneurs (et non aux bailleurs) la faculté de s'exempter d'évaluer si un allègement de loyers lié à la Covid-19 est une modification de contrat.

L'amendement conduit en pratique les preneurs à comptabiliser les allègements de loyers liés à la crise sanitaire comme s'il ne s'agissait pas d'une modification de contrat. Cela revient ainsi à

reconnaître l'impact de l'allègement de loyers dans le résultat de la période des preneurs (loyer variable négatif), et non à l'étaler sur la durée résiduelle du contrat. Le droit d'utilisation n'est quant à lui pas impacté et son amortissement se poursuit sans changement. Cet amendement a une incidence très peu significative sur les comptes du Groupe.

Les autres normes et interprétations obligatoires en 2020 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe La Poste arrêtés au 31 décembre 2020.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2020 et non appliquées par anticipation

Le Groupe n'a appliqué par anticipation aucune norme ou interprétation dont la date d'application est postérieure au 31 décembre 2020.

La norme IFRS 17 – Contrats d'assurance a été publiée par l'IASB le 18 mai 2017. Elle devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2023, suite aux reports successifs accordés en novembre 2018, en mars 2020 et en juin 2020 sous réserve d'adoption par l'Union européenne.

La norme IFRS 17 définit les nouvelles règles de reconnaissance, d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance qui entrent dans son champ d'application. Le modèle général d'évaluation des contrats présentés au passif reposera sur une approche par blocs *Building Blocks Approach* (BBA), modèle général qui consiste en une agrégation de trois composantes :

- les passifs d'assurance seront valorisés en valeur actuelle (cash-flow futurs actualisés) ;
- une marge pour risque afin de tenir compte de l'incertitude relative à ces flux futurs ;
- une marge de service contractuelle qui représente le bénéfice non acquis par l'assureur, libérée au fil du temps en fonction du service rendu par l'assureur à l'assuré.

La norme IFRS 17 propose également deux autres approches : une approche simplifiée *Premium Allocation Approach* (PAA) et une approche adaptée du modèle général nommé *Variable Fee Approach* (VFA) obligatoire pour les contrats participatifs directs.

En 2019, le Groupe a réalisé une étude de cadrage afin d'identifier les principaux enjeux de l'application de la norme en termes financiers, de processus de clôture comptable et d'adaptation des systèmes d'information pour les compagnies d'assurances du Groupe. Du fait de la prise de contrôle du groupe CNP Assurances en mars 2020, et du poids important de l'assurance dans les comptes consolidés du Groupe, une première phase d'étude d'impacts de la norme IFRS 17 a été menée au cours du dernier trimestre 2020 avec pour objectifs :

- de prendre connaissance des projets IFRS 17 des filiales d'assurance (CNP Assurances et filiales historiques) ;
- d'identifier les principaux enjeux liés à l'application de la nouvelle norme au niveau de la Banque ;
- de structurer le Programme IFRS 17 au sein du Groupe La Banque Postale.

À l'issue de la phase de cadrage, une feuille de route détaillée du Programme IFRS 17 du Groupe sur les exercices 2021 et 2022 et la gouvernance associée ont été définies afin d'être en mesure de produire les premiers comptes dans la nouvelle norme en 2023.

2.1.3 Format électronique européen

Un format électronique européen s'appliquera en France, à la date d'entrée en application du règlement délégué (UE) 2019/815, à tous les émetteurs dont les titres (actions et obligations) sont admis aux négociations sur un marché réglementé européen et soumis à l'obligation d'établir un rapport financier annuel.

Le règlement (UE) n° 2017/1129 en date du 14 juin 2017 (règlement prospectus) et ses règlements délégués s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020, ou sur option aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021 (règlement délégué (UE) 2019/815 de la Commission du 17 décembre 2018 tel que modifié par le règlement délégué (UE) n° 2020/1989).

Le Groupe a décidé d'appliquer ces dispositions à l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2021.

À compter de cette date, le Groupe sera soumis à une obligation de publication de son Document d'Enregistrement Universel sous le format électronique unique européen (*European Single Electronic Format*) xHTML. Les états financiers consolidés du Groupe comprendront des balises (ou « tags ») XBRL utilisant la technologie Inline XBRL.

À la date de publication des comptes 2020, le Groupe a déjà réalisé les différentes étapes nécessaires à la publication de son Document d'Enregistrement Universel en format électronique. À ces fins, le Groupe a procédé au déploiement d'un outil de *Disclosure Management* permettant de convertir les documents en format xHTML et d'incorporer les balises associées aux états financiers consolidés.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

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 ;
- le calcul des droits d'utilisation et des passifs de location ;
- l'évaluation des écarts acquisition et des différents actifs ou passifs lors des regroupements d'entreprises ;
- les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- l'estimation des provisions techniques des activités bancaires et d'assurance (dont la provision épargne logement) ;
- 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.

NOTE 3 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

3.1	Méthodes de consolidation	288	3.12	Autres actifs financiers	292
3.2	Conversion des états financiers des sociétés étrangères	289	3.13	Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances	293
3.3	Transactions en devises étrangères	289	3.14	Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire	300
3.4	Intégration du secteur La Banque Postale	289	3.15	Passifs de location	301
3.5	Regroupements d'entreprises	289	3.16	Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires	301
3.6	Produits opérationnels	289	3.17	Stocks et encours	301
3.7	Impôts	290	3.18	Créances clients	301
3.8	Immobilisations incorporelles	290	3.19	Provisions	301
3.9	Immobilisations corporelles	291	3.20	Avantages du personnel	302
3.10	Contrats de location	292	3.21	Actifs détenus en vue d'être cédés	302
3.11	Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles	292	3.22	Tableau des flux de trésorerie	303

3.1 Méthodes de consolidation

3.1.1 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.

3.1.2 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 sous contrôle conjoint » ou la ligne « quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » lorsque le Groupe n'a qu'une influence notable.

3.1.3 CNP Assurances

Jusqu'au 4 mars 2020 et avant l'opération décrite en note 1.1, Le Groupe La Poste considérait que l'importance des liens commerciaux qui le lient à CNP Assurances ainsi que sa présence au sein des organes de contrôle lui conféraient 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 était 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 était donc considéré que le Groupe continuait à assumer les risques et avantages liés à ces titres. CNP Assurances était en conséquence mis en équivalence avec un pourcentage d'intérêts de 20,15 %, incluant les 2 % portés par le groupe Caisses d'Épargne.

Dans le cadre de l'opération évoquée en note 1.1, la promesse de vente s'est dénouée en janvier 2020. Les titres correspondant sont donc à nouveau détenus directement par le Groupe.

3.1.4 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.

3.1.5 Opérations intragroupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

3.1.6 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.

3.2 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.

3.3 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).

3.4 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, apparaissent sur des lignes spécifiques du bilan consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

3.5 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 3.11.

3.6 Produits opérationnels

3.6.1 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'arrêté.

3.6.2 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, y compris les activités d'assurance du groupe CNP Assurances. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du Produit Net Bancaire est présenté dans la note 7.

3.7 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).

Tel que décrit dans les faits marquants, les impôts différés actifs nets du groupe d'intégration fiscale La Poste ont été intégralement dépréciés au 31 décembre 2020 (voir note 1).

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.

3.8 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 un à trois ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où 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 trois ans, et jusqu'à cinq 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.

Relation clientèle

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. Ainsi, pour les contrats dont les primes renouvelées peuvent être estimées de manière suffisamment fiable (et qui sont déjà évaluées dans le référentiel MCEV), un actif incorporel est reconnu au titre de la Relation clientèle. Cet actif incorporel est amorti de manière linéaire par segment selon l'estimation de la durée d'utilité de cet actif ci-dessous, reflétant la consommation des avantages futurs tels que projetés dans la MCEV :

- épargne UC Italie et prévoyance individuelle Brésil : 10 ans ;
- prévoyance individuelle France : 15 ans ;
- retraite individuelle Brésil : 20 ans.

Accords de distribution

La valeur d'un accord de distribution représente la valeur des flux futurs attendus des nouvelles affaires au sein du réseau d'un partenaire couvert par un accord de distribution. Ces actifs incorporels sont estimés en fonction des modalités spécifiques à chaque contrat de distribution ; ils sont amortis sur la durée de vie du contrat de distribution, en prenant en compte leur éventuelle valeur résiduelle.

Les dotations aux amortissements et les dépréciations relatives au portefeuille de contrats des sociétés d'assurance et des accords de distribution sont comptabilisées sous la rubrique « Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution » du compte de résultat.

Portefeuille de contrats des sociétés d'assurance

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à leur juste valeur les passifs d'assurance assumés et les actifs au titre de contrats d'assurance acquis. En application d'IFRS 4 cette juste valeur peut être présentée en deux composantes :

- un passif évalué selon les méthodes comptables de l'assureur relatives aux contrats d'assurance qu'il émet ;
- un actif incorporel, la valeur du Portefeuille acquis de contrats des sociétés d'assurance (*Value of Business Acquired* – VOBA), représentant la différence entre :
 - la juste valeur des droits d'assurance contractuels acquis et des obligations d'assurance prises en charge,
 - le passif décrit ci-dessus.

Dans le cadre de l'opération de prise de contrôle sur le Groupe CNP, une valeur de portefeuille a été déterminée et comptabilisée au sein des immobilisations incorporelles. Elle est exclue du champ d'application d'IAS 36 et d'IAS 38 (paragraphe 33 IFRS 4).

La valeur de portefeuille est suivie par entité et sous segment et amortie sur la durée de vie résiduelle des contrats sur une base reflétant le rythme d'émergence des profits futurs générés par l'actif. Cette durée est déterminée dans le tableau ci-dessous :

En nombre d'années	France	Italie	Brésil	Espagne	Irlande
Épargne Euro et Retraite	11,9 - 19	4,5 - 19	3,8 - 12	6,3 - 12	11,9 - 19
Épargne UC	10,5	4,8	10,5	7,7	10,5
Emprunteur	5,9	6,4	6,8	3,3	1,7
Prévoyance	1,3 - 7,5	1,3 - 7,5	4,8 - 7,1	1,3 - 7,1	1,3 - 7,5

3.9 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.

3.9.1 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.

3.9.2 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

3.9.3 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.

3.9.4 Cas particulier des immeubles de placement

Classement au bilan du Groupe

Au 31 décembre 2020, les immeubles de placement sont pratiquement tous situés dans les activités d'assurance de La Banque Postale et à ce titre classés dans les actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance.

Les immeubles de placement des autres activités, représentent une valeur non significative et sont classés au sein des immobilisations corporelles.

Principes

Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain ou construction) détenu par le Groupe pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital, plutôt que pour l'utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ou le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Conformément à l'option proposée par IAS 40, le Groupe a choisi le modèle d'évaluation au coût pour ses immeubles, à l'exception des immeubles supports de contrats en unités de compte, qui sont évalués à la juste valeur.

La juste valeur des immeubles (hors supports de contrats en unités de compte) est par ailleurs communiquée en annexe. Cette juste valeur correspondant à la valeur de réalisation des immeubles et des parts de sociétés immobilières non cotées. Elle est déterminée sur la base d'une expertise quinquennale effectuée par un expert accepté par l'autorité de régulation. Entre deux expertises, la valeur fait l'objet d'une estimation annuelle certifiée par un expert.

Dépréciation des immeubles de placement

À chaque date de clôture, l'existence d'un quelconque indice montrant une perte de valeur est appréciée. Un des indices est une perte de valeur de l'immeuble de plus de 20 % par rapport à son coût. L'existence d'indications de pertes de valeur conduit le Groupe à estimer la valeur recouvrable de l'immeuble concerné.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de vente, déterminée selon l'expertise annuelle à laquelle procède le Groupe pour son patrimoine immobilier.

3.10 Contrats de location

La norme IFRS 16 – Contrats de location est appliquée depuis le 1^{er} janvier 2019, et remplace la norme IAS 17. Elle a pour conséquence, pour tous les contrats de location externes où le Groupe est preneur :

- la comptabilisation d'un passif de location égal à la somme actualisée des loyers sur la durée du contrat (périodes fermes, et périodes résiliables ou optionnelles si le preneur est raisonnablement certain d'exercer l'option) ;
- la comptabilisation à l'actif d'un droit d'utilisation amorti sur la durée du contrat.

Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe La Poste a choisi d'appliquer la méthode de transition dite « rétrospective modifiée ».

Dans ce cadre, le Groupe a retenu les mesures de simplification suivantes, 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 12 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 ont été repris à l'identique.

La durée des contrats est déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister. Cette position est cohérente avec celle publiée par l'IFRIC le 16 décembre 2019 dans la mesure où les baux en tacite prolongation du Groupe peuvent être résiliés à tout moment par l'une et l'autre partie en s'exposant tout au plus qu'à une pénalité négligeable et que la valeur nette des agencements concernés ne peut, dans les cas considérés, constituer une pénalité plus que non significative.

Les taux d'actualisation ont été déterminés à la date de transition, puis le sont au cours des périodes suivantes, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque durée, et en tenant compte de l'échéancier de remboursement de la dette : prise en compte 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 a retenu, 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.

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 connues postérieurement à sa signature.

3.11 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.

3.12 Autres actifs financiers

3.12.1 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment (voir note 20) :

- 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 28).

3.12.2 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. note 3.14 et 28).

3.13 Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances

Au bilan, les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance sont regroupés sur des postes dédiés à ces activités et dont le contenu est similaire à ceux présentés par le Groupe La Banque Postale dans ses propres états financiers.

3.13.1 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.

3.13.2 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.

3.13.3 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.

3.13.4 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 ».

3.13.5 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.

3.13.6 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.

3.13.7 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 fondé sur le risque avéré.

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 34) 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 (90 jours, sauf pour les crédits restructurés pour lesquels la période probatoire pour sortir du *bucket 3* est de 12 mois).

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.

3.13.8 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 des 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.

3.13.9 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 (déposits 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 émises par La Banque Postale répondent aux critères de classement en « instruments de capitaux propres », et les coupons sont traités comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres. Les distributions de coupons correspondant à des distributions de résultat, l'impôt différé actif, représentatif d'une économie d'impôt, est comptabilisé en résultat conformément à IAS 12 et aux clarifications apportées dans le cadre de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS (cycle 2015-2017).

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.

3.13.10 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. Le Groupe a cependant décidé d'appliquer les dispositions relatives à la microcouverture d'IFRS 9 à compter du 1^{er} janvier 2020.

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 IFRS 9 (IAS 39 pour la macrocouverture) 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 arrêlé.

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.

3.13.11 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.

3.13.12 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.

3.13.13 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.

3.13.14 Contrats de location lorsque le Groupe est bailleur

Côté bailleur, les contrats de location sont comptabilisés selon qu'il s'agit d'une location financement ou d'une location simple.

Les opérations de location sont qualifiées d'opérations de location financement lorsqu'elles ont pour effet, en substance, de transférer au locataire les risques et avantages liés à la propriété de l'actif loué. Elles s'analysent comme un financement accordé au preneur pour l'achat d'un bien.

La valeur actuelle des paiements dus au titre du contrat, augmentée le cas échéant de la valeur résiduelle, est enregistrée comme une créance et figure au bilan parmi les prêts et créances sur la clientèle.

Les intérêts compris dans les loyers sont enregistrés au compte de résultat en Intérêts et produits assimilés.

Les loyers perçus sont répartis sur la durée du contrat de location financement en les répartissant en amortissement du capital et en intérêts, de façon à dégager un taux de rentabilité périodique constant sur l'investissement net. Le taux d'intérêt utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat.

Les créances de loyer issues de contrats de location sont par ailleurs soumises à la méthodologie de dépréciation pour risque de crédit définie par IFRS 9.

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 créances. La dépréciation est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.13.15 Activités d'assurance

Approche par superposition

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.

L'approche par superposition vise à remédier aux conséquences comptables temporaires du décalage entre la date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 9 et celle de la nouvelle norme sur les contrats d'assurance remplaçant la norme IFRS 4 (IFRS 17). Elle permet en effet d'éliminer du compte de résultat une partie des non-concordances comptables supplémentaires et de la volatilité temporaire que pourrait engendrer une application de la norme IFRS 9 avant l'entrée en vigueur de la norme IFRS 17.

Cette approche consiste à reclasser, pour les actifs financiers désignés, leurs impacts au compte de résultat vers les gains et

pertes comptabilisés directement en capitaux propres pour que le montant présenté en compte de résultat corresponde à celui qui aurait été présenté en compte de résultat si la norme IAS 39 avait été appliquée.

Application de la norme IFRS 4

Dans l'attente de la future norme IFRS 17 sur les activités d'assurances, 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.

Contribution des activités d'assurance dans les états financiers du Groupe

Le Groupe a choisi de ne pas présenter dans des postes distincts à l'actif du bilan et au compte de résultat les activités d'assurance mais de fournir ces informations dans les postes du bilan et du compte de résultat existants.

En complément, des informations spécifiques sur les activités d'assurance sont fournies dans la note 39 « Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurances ».

Placement d'assurance

Les placements sont intégrés dans les postes suivants :

- actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres ;
- titres au coût amorti ;
- prêts et créances sur la clientèle au coût amorti ;
- immeubles de placement.

Autres actifs liés à l'activité d'assurance

- La part des réassureurs dans les provisions techniques est intégrée dans le poste « Compte de régularisation actif ».
- Les créances nées d'opérations d'assurance ou de réassurance sont intégrées dans le poste « compte de régularisation actif ».

Provisions techniques des entreprises d'assurance et comptabilité reflet

Elles regroupent notamment :

- les provisions techniques relatives à des contrats d'assurance (vie, non-vie) ;
- la participation aux bénéfices différée passive.

Les autres passifs d'assurance

Les dettes nées d'opérations d'assurance ou de réassurance sont intégrées dans le poste « Compte de régularisation passif ». Elles sont principalement constituées de dettes pour dépôts en espèces reçus des cessionnaires.

Produits et charges liés aux activités d'assurance

- Les produits et charges liés aux placements des activités d'assurance sont intégrés dans les postes du compte de résultat se rapportant au classement des actifs sous-jacents.
- Les produits se rapportant à l'activité d'assurance (primes acquises des contrats d'assurance et des contrats financiers avec ou sans participation aux bénéfices discrétionnaire) sont classés dans la rubrique « Produits des autres activités ».
- Les charges se rapportant à l'activité d'assurance (charges de prestations d'assurance, variation des provisions) sont classées dans la rubrique « Charges des autres activités ».

3.14 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 ».

3.14.1 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.

3.14.2 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.

3.14.3 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.

3.15 Passifs de location

Les passifs de location comptabilisés au passif du bilan résultent de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019 (voir note 28).

3.16 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.

3.17 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.

3.18 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.

3.19 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.

3.20 Avantages du personnel

3.20.1 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.

3.20.2 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 durées et conditions des dispositifs ainsi que des comportements observés au cours des années passées et des meilleures estimations de la direction.

3.21 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.

3.22 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, d'une part, au groupe La Banque Postale, d'autre part, les flux liés aux activités industrielles et commerciales (y compris la division de La Poste mettant du personnel à disposition de La Banque Postale).

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 et d'assurance (hors flux liés aux dettes subordonnées) sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- les flux des encours de collecte de la clientèle ;
- les flux des dettes envers les établissements de crédit ;
- les acquisitions et cessions du portefeuille de titres ;
- les flux liés aux prêts et créances ;
- les variations de juste valeur des instruments financiers.

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 les mouvements sur instruments de dette de La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées et des passifs de location 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 4 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principales opérations

304

4.2 Compte de résultat à périmètre et change constants

305

Le périmètre de consolidation est présenté en note 44.

4.1 Principales opérations

Les prises de contrôle du Groupe dans CNP Assurances et BRT sont présentées dans la note 1 sur les événements significatifs de l'exercice.

Prise de contrôle de la société Index Education

Le Groupe La Poste (branche Numérique) a acquis fin décembre 2020 77 % du capital de la société Index Education.

Cette société est spécialisée dans l'édition de logiciels dédiés à l'organisation des établissements scolaires en France (organisation des salles, des emplois du temps des professeurs et des élèves, lien avec les parents d'élèves, etc.).

La société est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2020. Un écart d'acquisition provisoire a été comptabilisé dans les comptes à hauteur de 60 millions d'euros.

Elle représente un chiffre d'affaires d'un peu plus de 20 millions d'euros et un effectif proche de 110 personnes.

Rachat des intérêts minoritaires de La Banque Postale IARD

Le Groupe La Poste (branche La Banque Postale) a acquis le 7 avril 2020 la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD.

Le Groupe détient dorénavant 100 % du capital de la société, déjà consolidée par intégration globale.

Cette acquisition s'est traduite par le rachat de titres à Groupama pour un montant de 167 millions d'euros, sans impact significatif sur les capitaux propres, une dette de put étant enregistrée dans les comptes du Groupe à fin décembre 2019 pour 170 millions d'euros.

Mise en commun des activités de gestion de taux et assurantielle des filiales de La Banque Postale et Natixis

Le 31 octobre 2020, La Banque Postale et Natixis ont finalisé l'accord de rapprochement des activités de gestion de taux et assurantielle annoncé en décembre 2019. Il marque la création d'un leader de la gestion d'actifs en Europe, avec plus de 430 milliards d'euros d'encours gérés et plus de 590 milliards d'euros administrés à travers sa plate-forme de services à fin septembre 2020.

Ce rapprochement a été réalisé par la création d'une structure commune (Ostrum Asset Management) détenue à 45 % par La Banque Postale (à travers son pôle de gestion d'actifs) et à 55 % par Natixis (à travers sa filiale Natixis Investment Managers), dans le cadre d'une gouvernance équilibrée. En contrepartie de sa participation dans la nouvelle structure, LBP Asset Management a apporté un ensemble d'actifs et de passifs, se traduisant par une plus-value de 90 millions d'euros sur le résultat d'exploitation du Groupe et une incidence de 63 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe.

4.2 Compte de résultat à périmètre et change constants

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 la période comparative au taux moyen de la période en cours.

(en millions d'euros)	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires et PNB	31 185	25 983	26 956	25 808
Achats et autres charges	(13 686)	(10 662)	(12 013)	(10 566)
Charges de personnel	(13 841)	(12 683)	(13 107)	(12 622)
Impôts et taxes	(439)	(347)	(378)	(345)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(3 736)	(1 803)	(3 448)	(1 783)
Autres charges et produits opérationnels	535	413	529	418
Résultat des cessions d'actifs	84	13	93	14
Charges opérationnelles nettes	(31 084)	(25 069)	(28 324)	(24 884)
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	41	(25)	(10)	(25)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT)	142	889	(1 377)	899

Passage des données réelles aux données à périmètre et change constants :

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Produits opérationnels	Résultat d'exploitation courant	Produits opérationnels	Résultat d'exploitation courant
Comptes consolidés publiés	31 185	142	25 983	889
Incidence des variations de périmètre et change :				
CNP Assurances	2 302	1 405	-	-
BRT	1 487	81	-	-
Autres	440	33	175	(10)
COMPTES CONSOLIDÉS RETRAITÉS DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET DU CHANGE	26 956	(1 377)	25 808	899

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1	Définition des secteurs opérationnels	306	5.3	Informations géographiques	310
5.2	Information par secteur opérationnel	306			

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, publicité et presse) et les services connexes ● activité colis en France réalisée sous la marque Colissimo ● courrier international (dont activité de e-commerce réalisée par Asendia) ● activité Silver d'aides à la personne et dans le domaine de la santé ● 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 (division de la société La Poste)
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.

2020 (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	11 866	10 925	7 707	609	52	24	2			31 185
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	290	116	17	190	3 681	808	1 101		(6 204)	0
Produits opérationnels	12 156	11 041	7 724	799	3 733	833	1 103	0	(6 204)	31 185
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	48	0	(7)	0	0			41
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	(1 137)	793	1 457	(48)	(70)	81	(216)	(708)	(9)	142
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurance			3 007							3 007
Résultat d'exploitation	(1 137)	793	4 464	(48)	(70)	81	(216)	(708)	(9)	3 149
Résultat financier								(243)		(243)
Impôt sur le résultat								(880)	0	(880)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0	(9)	641	0	0	2	0		0	635
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ										2 660
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(1 184)	(664)	(1 165)	(96)	(41)	(453)	(133)			(3 736)
Actifs sectoriels	4 151	9 846	735 989	1 137	290	4 015	8 536	(5 831)		758 132

2019 (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	12 091	7 679	5 624	511	51	26	1			25 983
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	285	89	23	187	3 781	813	1 100		(6 278)	0
Produits opérationnels	12 376	7 768	5 647	697	3 832	839	1 101	0	(6 278)	25 983
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	1	0	0	(27)	2	0			(25)
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	410	379	820	10	(14)	142	(191)	(665)	0	889
Résultat financier								(225)		(225)
Impôt sur le résultat								(134)	0	(134)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0	12	282	0	0	11	0		0	305
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ										835
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(243)	(504)	(414)	(68)	(40)	(396)	(137)			(1 802)
Actifs sectoriels	4 299	7 102	271 178	968	204	4 409	8 340	(5 500)		291 000

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

31/12/2020 (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	1 050	4 506	6 104	672	108	3 126	471	(12)	16 024
Droits d'utilisation	164	2 055	105	63	0	608	22	0	3 017
Titres mis en équivalence	0	210	696	0	0	30	(1)	0	935
Autres actifs non courants	56	140	(64)	18	3	10	4 627	(4 148)	643
Actifs courants	2 881	2 934	1 028	384	180	241	3 416	(1 480)	9 584
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	728 120	0	0	0	0	(191)	727 929
TOTAL	3 740	9 846	735 989	1 137	290	4 426	8 536	(5 831)	758 132
Investissements ^(a)	382	1 027	3 642	146	33	215	121	0	5 565
Passifs									
Fonds propres	0	0	0	0	0	0	31 959	0	31 959
Emprunts obligataires et dettes financières	624	2 860	0	468	0	1 142	9 113	(5 317)	8 891
Passifs de location	176	2 153	0	74	0	1 082	23	0	3 509
Autres passifs non courants	4 213	2 656	5 291	353	1 343	328	913	(618)	14 480
Autres passifs courants	8	148	97	3	0	0	251	0	506
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	699 329	0	70	0	0	(612)	698 788
TOTAL	5 020	7 818	704 717	899	1 413	2 552	42 259	(6 547)	758 132

31/12/2019 (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	1 484	3 057	1 424	413	117	3 199	480	(12)	10 161
Droits d'utilisation	119	1 327	130	56	0	924	26	0	2 582
Titres mis en équivalence	6	764	3 585	0	0	30	(1)	0	4 384
Autres actifs non courants	39	99	(220)	171	3	9	3 990	(3 024)	1 066
Actifs courants	2 650	1 856	999	328	84	248	3 846	(2 373)	7 638
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	265 260	0	0	0	0	(91)	265 169
TOTAL	4 299	7 102	271 178	968	204	4 409	8 340	(5 500)	291 000
Investissements ^(a)	393	483	315	278	36	330	183	0	2 019
Passifs									
Fonds propres	0	0	0	0	0	0	13 531	0	13 531
Emprunts obligataires et dettes financières	712	2 122	0	494	0	1 092	7 154	(4 401)	7 173
Passifs de location	131	1 409	0	61	0	997	27	0	2 624
Autres passifs non courants	3 841	1 669	1 235	328	1 267	320	1 218	(644)	9 233
Autres passifs courants	14	154	6	1	0	0	0	0	175
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	258 734	0	0	0	0	(471)	258 263
TOTAL	4 698	5 355	259 975	884	1 267	2 408	21 930	(5 516)	291 000

(a) 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.

2020 (en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 219	6 676	4 583	23 478
Produit net bancaire	6 595	382	730	7 707
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 814	7 058	5 313	31 185
Actifs sectoriels	704 012	30 508	23 612	758 132
Investissements ^(a)	396	287	4 882	5 565

2019 (en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 493	6 136	1 730	20 359
Produit net bancaire	5 624	0	0	5 624
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 117	6 136	1 730	25 983
Actifs sectoriels	283 810	6 610	580	291 000
Investissements ^(a)	1 615	309	95	2 019

(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)	2020	2019
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	11 866	12 091
Correspondance et autres produits et services La Poste	5 387	6 136
Courrier publicitaire	776	971
Presse ^(a)	421	456
Produits et services des filiales (courrier national)	706	789
Courrier international	1 430	1 373
Colis	2 246	1 859
Vente de marchandises en e-commerce ^(b)	901	506
Chiffre d'affaires GeoPost	10 925	7 679
Zone Étranger	8 964	5 935
Zone France	1 961	1 744
Chiffre d'affaires Numérique	609	511
Chiffre d'affaires Réseau La Poste ^(c)	52	51
Chiffre d'affaires Immobilier & Supports ^(d)	26	27
TOTAL	23 478	20 359

(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.

(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 et sur les ventes de produits divers.

(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)	2020	2019
Intérêts et produits assimilés	4 425	4 257
Intérêts et charges assimilées	(1 839)	(1 920)
Produits de commissions	2 239	2 640
Charges de commissions	(3 033)	(308)
Gains ou pertes nets	5 102	558
● Instruments financiers à la juste valeur par le résultat	4 962	110
● Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	(157)	126
● Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti ^(a)	297	322
Produits des autres activités	23 717	1 307
Charges des autres activités	(22 226)	(890)
Impact de l'approche par superposition (effet brut)	(679)	(21)
TOTAL	7 707	5 624

(a) Compte tenu du contexte de taux durablement bas et du niveau extrêmement faible de remboursements anticipés et de renégociations, La Banque Postale a été amenée à revoir les lois d'écoulement des crédits immobiliers. En conséquence, la durée de ces crédits a été allongée. Afin de maintenir le profil de risque, des titres de dette taux fixe du portefeuille ALM ont été cédés au cours de l'année 2020 sans remettre en cause le modèle de gestion du portefeuille.

NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Services extérieurs et sous-traitance générale	3 542	2 781
Achats	890	790
Sous-traitance transport	7 038	4 956
Prestations du courrier international	496	482
Locations ^(a)	326	303
Entretiens et réparations	576	512
Frais de télécommunications	205	188
Déplacements, missions	100	190
Autres charges	514	461
TOTAL	13 686	10 662

(a) Cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives (voir note 18.3).

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût:

(en millions d'euros)	2020	2019
Salaires, traitements, primes et indemnités	10 105	9 418
Cotisations retraites	812	825
Autres charges sociales	1 864	1 791
Prestations d'actions sociales	235	216
Variation des provisions postérieures à l'emploi ^(a)	17	7
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	(2)	(9)
Variation des autres provisions sur le personnel	91	(298)
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	720	734
TOTAL	13 841	12 683
Effectif moyen (en équivalent agent/année)	248 906	249 304

(a) À l'exception des écarts actuariels comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global (voir tableau de variation des capitaux propres).

La ligne « **Cotisations retraites** » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. Depuis la mise en place

en 2006 du nouveau dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

NOTE 10 IMPÔTS ET TAXES

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants:

(en millions d'euros)	2020	2019
Impôts locaux	151	133
Autres impôts et taxes ^(a)	288	214
TOTAL	439	347

(a) Dont en 2020 83 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont en 2019, 82 millions d'euros.

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 2020 d'un abattement de 99 % applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (Taxe foncière

et Contribution économique territoriale) conformément aux dispositions de l'article 1635 sexies du Code général des impôts et du décret n° 2020-1829 du 31 décembre 2020.

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)	2020	2019
Amortissements nets	1 972	1 630
Immobilisations incorporelles ^(a)	536	356
Immobilisations corporelles ^(a)	716	709
Droits d'utilisation ^(a)	720	565
Provisions et Pertes de valeur nettes ^(e)	1 091	(6)
Écarts d'acquisition ^(b)	33	36
Droits d'utilisation ^(a)	416	(17)
Immobilisations corporelles et incorporelles ^(a)	594	(21)
Stocks ^(c)	1	(1)
Créances ^(c)	24	2
Pertes sur créances irrécouvrables	28	25
Provisions pour risques et charges ^(d)	(5)	(30)
Coût du risque des activités bancaires ^(e)	674	178
Coût du risque bancaire – autres dépréciations et risques	548	58
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	126	120
TOTAL	3 736	1 802

(a) Une ventilation des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16, 17 et 18.

(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 22 et 23.

(d) Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 27.

(e) Voir les commentaires dans les faits marquants (note 1.5) sur les incidences de la crise de la Covid-19.

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)	2020	2019
Production immobilisée	353	348
Redevances	(55)	(40)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle ^(a)	76	1
Autres produits et charges opérationnels courants	161	104
TOTAL	535	413

(a) En 2020, dont 45 millions d'euros liés à la prise de contrôle de BRT et 24 millions d'euros à celle de Lenton.

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	315	13.2	Autres éléments financiers	315

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2020	2019
Charges d'intérêts sur opérations de financement ^(a)	(155)	(148)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(77)	(68)
Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette ^(b)	5	(2)
Produits de trésorerie ^(c)	(2)	3
TOTAL	(229)	(215)

(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)	2020	2019
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(5)	(16)
Gains nets de change	(8)	0
Autres produits et charges financiers	(2)	6
TOTAL	(14)	(10)

NOTE 14 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

14.1	Charge d'impôt comptabilisée en résultat	316	14.4	Impôts différés comptabilisés au bilan	318
14.2	Impôt sur les autres éléments du résultat global	316	14.5	Ventilation des impôts différés par nature	318
14.3	Preuve d'impôt	317	14.6	Actifs d'impôts différés non constatés	319

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2020	2019
(Charge) d'impôt courant	(697)	(136)
(Charge)/produit d'impôt différé	(183)	2
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	(880)	(134)

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)	2020	2019
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	1 530	254
Effet d'impôt	(464)	(74)
MONTANT NET D'IMPÔT	1 066	180
Écart de conversion		
Montant avant impôt	(840)	34
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	(840)	34

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net part du Groupe	2 084	822
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(676)	(280)
Impôt sur le résultat	880	134
Part revenant aux minoritaires	576	13
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	2 864	689
taux d'IS	32,02 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique ^(a)	(917)	(237)
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances	963	
Création (limitation) des impôts différés actifs ^(b)	(1 005)	94
● Dépréciation des impôts différés actifs nets comptabilisés au 31 décembre 2019	(298)	
● Autres impôts différés non reconnus	(707)	
Différentiel de taux des filiales étrangères	37	51
Incidence de la baisse du taux d'IS en France ^(c)	(41)	(3)
Taux réduit sur plus-values	55	
Dividendes et quote-part de résultat des sociétés transparentes fiscalement	20	(8)
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	27	(11)
Avoirs fiscaux	1	14
Revalorisation suite à prises de contrôle (hors CNP Assurances)	22	
Perte de valeur	(11)	(12)
Autres éléments	(29)	(21)
Retraitements de l'impôt	37	103
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(880)	(134)

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 %.

(b) Voir en note 1.5 l'incidence de la crise de la Covid-19 sur les impôts différés actifs nets.

(c) La dernière loi de finance 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
31/12/2018	412	188	225
Impact de la première application de la norme IFRS 16	7	(1)	8
Impact résultat	20	18	2
Reclassement	(27)	(27)	0
Impact capitaux propres	(50)	17	(67)
Variation de périmètre	2	3	(1)
31/12/2019	365	198	167
Impact résultat	(349)	(167)	(183)
Actifs/Passifs destinés à être cédés	(2)	(2)	0
Reclassement	143	143	0
Impact capitaux propres	(9)	161	(171)
Variation de périmètre	85	1 257	(1 171)
Écart de conversion	(92)	(92)	
31/12/2020	141	1 497	(1 357)

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)	31/12/2020	31/12/2019
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	373	384
Autres provisions non déductibles	18	92
Autres différences temporaires	75	98
Instruments financiers	15	
Déficits fiscaux	43	171
Compensation actif/passif ^(a)	(383)	(381)
TOTAL ACTIF	141	365
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	107	108
Réévaluation des apports à Poste Immo	26	33
Instruments financiers	1 501	200
Écarts d'acquisition déductibles	168	166
Autres décalages d'impôt	78	73
Compensation actif/passif ^(a)	(383)	(381)
TOTAL PASSIF	1 497	198

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés (en millions d'euros)	31/12/2020			Total
	Sociétés françaises du Groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	
Provision épargne logement	204			204
Avantages du personnel	2 613	11	31	2 655
Autres différences temporaires	1 714	41	44	1 799
Déficits ordinaires	1 356	174	206	1 736
TOTAL	5 887	226	280	6 394

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 2 211 millions d'euros au 31 décembre 2019.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 15 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL)

15.1	Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition	320	15.3	Pertes de valeur	321
15.2	Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition	321			

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)			
UGT	Secteur	31/12/2020	31/12/2019
DPD Europe ^(a)	GeoPost	2 810	1 509
Numérique ^(b)	Numérique	459	237
Asendia	Services-Courrier-Colis	198	202
Pôle Santé	Services-Courrier-Colis	157	140
Mediapost	Services-Courrier-Colis	121	104
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
DPD Russie	GeoPost	82	106
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
Tigers	GeoPost	48	50
Lenton Group	GeoPost	44	0
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
JadLog	GeoPost	22	31
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	20	22
Stuart	GeoPost	13	13
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	8	8
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	5	5
DPD Laser	GeoPost	0	11
TOTAL		4 175	2 625
Services-Courrier-Colis		551	520
GeoPost		3 023	1 724
La Banque Postale		142	143
Numérique		459	237

(a) Dont en 2020, 1 265 millions d'euros provenant de la prise de contrôle de BRT (cf. note 1.2).

(b) Dont en 2020, 150 millions d'euros provenant de la prise de contrôle de Softeam fin décembre 2019 (société consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2020).

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2020	2019
Solde en début de période	2 625	2 478
dont :		
● Valeur brute	2 916	2 762
● Dépréciation	(291)	(284)
Acquisitions ^(a)	1 648	157
Cessions	0	0
Reclassements et autres	0	
Écarts de conversion ^(b)	(64)	26
Pertes de valeur ^(c)	(33)	(36)
Autres	(1)	(1)
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	4 175	2 625
dont :		
● Valeur brute	4 470	2 916
● Dépréciation	(295)	(291)

- (a) Dont en 2020, des acquisitions dans le secteur GeoPost, BRT pour 1 265 millions d'euros (voir note 1.2), Geis pour 50 millions d'euros, la prise de contrôle de Lenton Group Ltd fin 2019 pour 72 millions d'euros, des acquisitions dans le secteur Numérique de Softeam Group pour 150 millions d'euros à fin 2019 et Index Education pour 60 millions d'euros. Et dont en 2019, 67 millions d'euros correspondant à l'acquisition d'EDE, des acquisitions dans le secteur Numérique pour 60 millions d'euros et des franchises SEUR (UGT DPD Europe) pour 19 millions d'euros
- (b) Dont en 2020, DPD Russie pour - 23 millions d'euros, JadLog pour - 9 millions d'euros, DPD Pologne pour - 8 millions d'euros et DPD UK pour - 7 millions d'euros. Et dont en 2019, DPD Russie pour + 15 millions d'euros.
- (c) Dont en 2020, dépréciation des écarts d'acquisition de Lenton Group Ltd et DPD Laser pour respectivement 23 et 9 millions d'euros. Et dont en 2019, dépréciation des écarts d'acquisitions de DPD Russie pour 36 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 écarts d'acquisition

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 3.11.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

2020	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	5,5 % à 7,8 %	7,8 %	- 5 % à 2 %	5
GeoPost	6,7 % à 7,6 %	7,3 % à 18,3 %	2 %	5
La Banque Postale	7,6 % à 8,1 %	-	2 %	5
Numérique	7,0 %	-	2 %	5

2019	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	6,3 %	7,8 %	2 %	5
GeoPost	7,4 % à 8,9 %	6,9 % à 24 %	2 %	5
La Banque Postale	6,4 % à 7,1 %	-	2 %	5
Numérique	6,3 %	-	2 %	4

Les tests réalisés en 2020 ont conduit à déprécier le goodwill de Lenton Group Ltd pour 23 millions d'euros et DPD Laser pour 9 millions d'euros.

En 2019, la société DPD Russie avait fait l'objet d'une dépréciation pour 36 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 2020.

15.3.2 Indices de perte de valeur des UGT sans goodwill

En raison du contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, un test de valeur a été réalisé sur l'UGT métier Courrier de La Poste conduisant à une dépréciation d'actifs pour une valeur de 900 millions d'euros en 2020. Ce point est explicité dans la note 1.5 des faits marquants.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeurs brutes				
Solde au 31/12/2018	2 111	489	1 528	4 127
Acquisitions	83	362	59	503
Cessions	(42)	(2)	(41)	(85)
Variations de périmètre	0	1	(23)	(22)
Transferts	121	(382)	257	(4)
Écarts de conversion	3	0	0	4
Solde au 31/12/2019	2 276	467	1 780	4 523
Acquisitions ^(a)	3 180	322	76	3 578
Cessions	(96)	(9)	(31)	(136)
Variations de périmètre ^(b)	3 057	(3)	95	3 149
Transferts	133	(219)	108	23
Écart de conversion	(727)	(1)	(3)	(731)
SOLDE AU 31/12/2020	7 822	558	2 026	10 406
Amortissements et pertes de valeur				
Solde au 31/12/2018	(1 705)		(1 063)	(2 768)
Amortissements de la période	(209)	0	(147)	(356)
Pertes de valeur	0	0	(1)	(1)
Reprise de perte de valeur	0	0	0	0
Reprises sur cessions	41	0	41	82
Variations de périmètre	0	0	17	17
Transferts	(23)	0	25	1
Écarts de conversion	(1)	0	0	(1)
Solde au 31/12/2019	(1 898)		(1 128)	(3 026)
Amortissements de la période	(754)		(166)	(920)
Pertes de valeur ^(c)	(40)	0	(262)	(302)
Reprise de perte de valeur	0	0	37	37
Reprises sur cessions	83	0	31	114
Variations de périmètre	(400)	0	(74)	(475)
Transfert	(852)	0	857	5
Écart de conversion	25	0	2	27
SOLDE AU 31/12/2020	(3 837)	0	(704)	(4 540)
Valeurs nettes				
au 31/12/2019	378	467	652	1 497
AU 31/12/2020	3 986	558	1 322	5 866

(a) Dont en 2020, 3 043 millions d'euros correspondant à l'accord de distribution signé dans le cadre du partenariat entre CNP Assurances et Caixa Seguridade (voir note 1.4).

(b) Dont CNP Assurances pour 2 681 millions d'euros.

(c) Dont la dépréciation des immobilisations incorporelles de l'UGT Courrier pour 201 millions d'euros (voir note 1.5).

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 31/12/2018	5 402	2 990	932	3 357	537	13 217
Transferts des locations financement ^(a)	99	10	12	6	0	127
Solde retraité au 01/01/2019	5 303	2 980	920	3 351	537	13 090
Acquisitions	17	121	124	171	532	965
Cessions	(95)	(113)	(127)	(127)	(32)	(495)
Variations de périmètre	(4)	(16)	(1)	(20)	(1)	(40)
Transferts	60	227	3	236	(455)	71
Écarts de conversion	10	5	2	8	3	28
Solde au 31/12/2019	5 290	3 206	921	3 620	584	13 621
Acquisitions	9	130	112	222	436	910
Cessions	(96)	(68)	(84)	(122)	(11)	(382)
Variations de périmètre	145	114	62	381	12	714
Transferts	193	131	2	54	(420)	(41)
Écarts de conversion	(24)	(12)	(7)	(19)	(5)	(67)
SOLDE AU 31/12/2020	5 516	3 501	1 006	4 135	596	14 755
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 31/12/2018	(1 897)	(2 380)	(439)	(2 512)		(7 228)
Transferts des locations financement ^(a)	(12)	(1)	(3)	(6)		(23)
Solde retraité au 01/01/2019	(1 884)	(2 378)	(435)	(2 507)		(7 205)
Amortissements de la période	(172)	(165)	(118)	(253)		(709)
Pertes de valeur	(9)	0	0	(1)		(9)
Reprises de pertes de valeur	29	0	0	2		32
Reprises sur cessions	41	110	102	119		370
Variations de périmètre	3	12	0	14		29
Transferts	51	(28)	0	(99)		(76)
Écarts de conversion	(3)	(3)	(2)	(5)		(13)
Solde au 31/12/2019	(1 945)	(2 453)	(453)	(2 731)		(7 582)
Amortissements de la période	(183)	(164)	(109)	(261)		(716)
Pertes de valeur ^(b)	(9)	(19)	(7)	(338)		(373)
Reprises de pertes de valeur	11	0	0	33		44
Reprises sur cessions	52	66	64	111		294
Variations de périmètre	(38)	(82)	(53)	(299)		(473)
Transferts	14	(1)	0	(5)		7
Écarts de conversion	7	6	4	11		27
SOLDE AU 31/12/2020	(2 091)	(2 648)	(554)	(3 478)		(8 771)
Valeurs nettes						
au 31/12/2019	3 345	752	468	889	584	6 039
AU 31/12/2020	3 425	853	452	657	596	5 983

(a) Les actifs détenus en location-financement, auparavant présentés en immobilisations corporelles, sont désormais inclus dans les droits d'utilisation.

(b) Dont la dépréciation des immobilisations incorporelles de l'UGT Courrier pour 288 millions d'euros (voir note 1.5)

Les actifs « Droits d'utilisation », résultant de l'application de la norme IFRS 16, sont détaillés en note 18.

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations, et au reclassement en « Actifs destinés à être cédés » de certaines immobilisations (voir note 25).

NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION (PRENEUR)

18.1	Droits d'utilisation	325	18.3	Effet des contrats de location sur le compte de résultat	326
18.2	Passifs de location	325	18.4	Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie	326

18.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se détaillent comme suit par nature d'actifs loués :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Valeur Nette
Droits d'utilisation au 1 ^{er} janvier 2019	2 066	125	190	17	2 398
Transferts des locations financement	87	8	9	0	104
Solde au 01/01/2019	2 153	133	199	17	2 502
Augmentation	617	87	65	1	770
Diminution	(63)	(1)	(1)	(1)	(67)
Amortissement	(429)	(47)	(83)	(6)	(565)
Provision pour dépréciation	17	0	0	0	17
Variations de périmètre et écarts de conversion	(32)	0	4	0	(27)
Autres					0
Actifs destinés à être cédés	(42)	(6)	(1)	0	(49)
Solde au 31/12/2019	2 220	167	182	12	2 582
Augmentation	880	27	162	2	1 071
Diminution	(51)	(2)	(3)	0	(56)
Amortissement	(574)	(49)	(92)	(6)	(720)
Provision pour dépréciation ^(a)	(395)	0	(21)	0	(416)
Variations de périmètre et écarts de conversion	570	5	(6)	2	571
Autres	1				1
Actifs destinés à être cédés	(18)	3	1	0	(14)
SOLDE AU 31/12/2020	2 633	151	222	11	3 017

(a) Dont 411 millions d'euros dotés en 2020 au titre du test de perte de valeur de l'UGT Courrier de La Poste SA (voir note 1.5).

18.2 Passifs de location

Les éléments relatifs aux passifs de location sont présentés en note 28 pour les activités industrielles et commerciales. Les passifs de location des activités bancaires s'élèvent à 115 millions d'euros et sont intégrés dans le poste « Autres passifs financiers et comptes de régularisation » des « Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance » (voir note 31).

18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2020	2019
Charges opérationnelles nettes	1545	933
Loyers des locations de courte durée	103	124
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	36	28
Charges locatives	149	142
TVA non déductible sur loyers	83	82
Amortissement des droits d'utilisation	720	565
Dépréciation des droits d'utilisation	416	(17)
Autres ^(a)	39	9
Coût de l'endettement financier net	77	68
Charges d'intérêts sur passifs de location	77	68
TOTAL	1623	1001

(a) Dont 29 millions d'euros provenant du Groupe CNP Assurances.

18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	409	385
Loyers des locations de courte durée	103	124
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	36	28
Charges locatives	149	142
TVA non déductible sur loyers	83	82
Autres	39	9
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	790	631
Intérêts financiers versés sur passifs de location	77	68
Remboursements des passifs de location	713	563
TOTAL DÉCAISSEMENT	1199	1016

NOTE 19 SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

19.1 Variation des titres mis en équivalence

328

19.2 Informations sur CNP Assurances

330

19.1 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 19.2.

(en millions d'euros)	CNP Assurances ^(a)	Holding d'infrastructures Gazières ^(b)	Arial CNP Assurances ^(b)	Autres filiales Assurances ^(b)	Ostrum AM	BRT ^(c)
Nature du contrôle	Entreprise associée	Contrôles conjointes	Contrôles conjointes	Contrôles conjointes	Contrôles conjointes	Entreprise associée
Solde au 31/12/2018	3 207					526
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	276					29
Distributions de dividendes	(123)					(8)
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers	177					0
Pertes de valeur						
Var. de périmètre et augmentation du % de contrôle	0					0
Augmentations de capital	0					0
Autres variations	2					0
Écarts de conversion	(8)					0
Solde au 31/12/2019	3 531					547
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	637	42	0	9	(3)	
Distributions de dividendes	0	(37)	0	(3)	0	
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers	(781)	0	0	0	0	
Pertes de valeur					0	
Var. de périmètre et augmentation du % de contrôle	(3 504)	390	47	50	116	(547)
Augmentations de capital	0	54	0	0	0	
Autres variations	(1)	(21)	0	0	0	
Écarts de conversion	117	0	0	(4)	0	
SOLDE AU 31/12/2020	0	427	47	52	114	0

(a) CNP Assurances est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} mars 2020 (voir note 1.1).

(b) Filiales du Groupe CNP Assurances, consolidées par mise en équivalence à compter du 1^{er} mars 2020, dont essentiellement la société Fillasistance International pour 31 millions d'euros.

(c) BRT est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2020 (voir note 1.2).

(d) Le groupe Lenton est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2020.

(e) Comptabilisé en « Autres provisions pour risques et charges » (voir note 27).

Yurtici Kargo	AEW Europe	Ninja Logistics	Lenton Group Ltd ^(d)	Pôle immobilier	Autres	Titres mis en équivalence (actif)	La Poste Mobile ^(e)	Total Entreprises avec situation nette négative
Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprises associées ou contrôles conjoint		Total	Contrôle conjoint	Total
15	53	52	27	32	71	3 982	(32)	(32)
3	6	(24)	2	13	2	307	(27)	(27)
(2)	(4)	0	0	(8)	(2)	(147)	0	0
0	0	0	0	0	0	177	0	0
		0	0		0		0	0
0	0	0	34	0	4	38	0	0
0	0	37	0	(8)	2	31	20	20
0	0	0	0	0	0	2		0
(1)	(1)	2	0	0	1	(7)	0	0
14	54	67	63	30	76	4 384	(39)	(39)
10	4	(16)		3	(3)	683	(7)	(7)
(1)	(3)	0		(4)	(3)	(51)	0	0
0	0	0		0	0	(780)	0	0
		0			0			
0	0	0	(63)	0	22	(3 490)	0	0
0	0	56		1	1	113	0	0
0	0	0		0	(1)	(23)	0	0
(5)	1	(6)		0	(5)	98	0	0
19	56	101	0	30	88	935	(46)	(46)

19.2 Informations sur CNP Assurances

CNP Assurances était mise en équivalence dans les comptes du Groupe jusqu'au 4 mars 2020, date de la prise de contrôle (voir note 1.1 des faits marquants).

(en millions d'euros)	31/12/2019
Pourcentage d'intérêt ^(a)	20,15 %
Juste valeur de la participation détenue (par référence au cours de Bourse)	2 453

(a) voir note 3.1.3.

Les informations détaillées sur CNP Assurances sont publiées dans son Document de référence disponible sur : <http://www.cnp.fr/en/Le-Groupe/Nos-publications/Les-documents-de-reference>

Réconciliation au 31 décembre 2019 des informations financières avec la valeur comptable mise en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2019
Capitaux propres part du Groupe	19 393
Retraitements (titres supersubordonnés de CNP Assurances)	(1 891)
Capitaux propres au % d'intérêt du Groupe La Poste	3 527
Écart d'acquisition net	4

VALEUR DE MISE EN ÉQUIVALENCE - BILAN GROUPE LA POSTE ^(a)

3 531

(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 2019, retraités des titres super-subordonnés à durée indéterminée (hors part du Groupe) émis auprès des tiers.

NOTE 20 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés		323		498
Dépôts et cautionnements versés	13	51	10	25
Provisions sur dépôts et cautionnements versés	0	0	0	0
Instruments financiers dérivés	14	75	14	98
Prêts sociaux	3	53	3	56
Provisions sur prêts sociaux	0	(20)	0	(21)
Actifs financiers de placement de la trésorerie	300	0	325	0
Autres actifs financiers	52	46	122	73
Provisions sur autres actifs financiers	0	(26)	0	(26)
TOTAL	382	502	475	701

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019
	Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Crédit Logement	6 %	100	94
Domiserve	100 %	37	38
KissKissBankBank	100 %	20	30
Ezyness	100 %	19	
XAnge Digital 3	33 %	18	20
Mandarine Gestion	12 %	12	18
Toit et joie	100 %	12	12
Transactis	50 %	12	12
XAnge Capital 2	36 %	11	12
Éthique Perfusion	100 %	7	
STET	5 %	7	7
XPANSION2	15 %	7	7
Softeam Group ^(a)	100 %		136
Autres – entités françaises		40	63
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 45)		23	50
TOTAL		323	498

(a) Titres Softeam Group acquis en décembre 2019. Le Groupe est désormais consolidé en 2020.

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 28.5.

Prêts sociaux

Les prêts sociaux se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des comptes à terme débloqués à plus de trois mois.

NOTE 21 ACTIFS SPÉCIFIQUES DES ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE

21.1	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	332	21.6	Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	334
21.2	Instruments dérivés de couverture	332	21.7	Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	334
21.3	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	333	21.8	Autres actifs financiers et comptes de régularisation	334
21.4	Titres au coût amorti	333	21.9	Immeubles de placement	335
21.5	Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	333			

21.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Effets publics et valeurs assimilées	18 630	1 375
Obligations et autres titres à revenu fixe	29 032	5 328
OPCVM	99 203	1 152
Instruments de dettes	146 865	7 855
Actions et autres titres à revenu variable	38 175	197
Instruments de capitaux propres	38 175	197
Clientèle	9 291	1 968
Prêts et avances	9 291	1 968
De taux	790	589
De change	103	111
De crédit	5	43
D'instruments des capitaux propres	399	
Instruments dérivés	1 298	743
TOTAL	195 629	10 763

21.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Instruments de taux d'intérêt	1 443	1 488

21.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Actions et autres titres à revenu variable	170	111
Autres titres détenus à long terme	2	1
Effets publics et valeurs assimilés – valeur de remboursement	125 443	4 105
Effets publics et valeurs assimilés – dépréciations	(56)	0
Effets publics et valeurs assimilés	125 387	4 104
Obligations et autres titres de dettes	105 317	10 600
Obligations – dépréciations	(316)	(4)
Obligations et autres titres de dettes	105 001	10 596
TOTAL	230 559	14 813

21.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Effets publics et valeurs assimilés	21 891	25 247
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 127	2 821
TOTAL	24 018	28 068

21.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Comptes ordinaires débiteurs	2 142	364
Comptes et prêts au jour le jour	41 500	0
Valeurs non imputées	10	8
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	43 652	372
Comptes et prêts	361	860
Centralisation CDC	67 521	67 409
Titres et valeurs reçus en pension livrée	2 799	1 892
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	70 681	70 161
Prêts subordonnés	101	101
TOTAL	114 434	70 635

21.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	782	703
Affacturage	5 060	5 574
Autres comptes et prêts à la clientèle à vue	120	103
Provisions	(91)	(84)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	5 870	6 295
Crédits de trésorerie	12 965	10 653
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	80 985	78 082
Crédits à l'équipement	7 156	6 443
Crédits à la clientèle financière	466	390
Titres reçus en pension livrée	13 185	6 866
Autres crédits	2 450	2 728
Provisions	(1 081)	(699)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	116 127	104 462
Opérations de location financement	3 224	2 869
TOTAL	125 222	113 626

21.7 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	220	207

21.8 Autres actifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Débiteurs divers	3 841	1 397
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres	2	1
Dépréciations	(63)	(6)
Actifs divers	3 780	1 391
Parts de réassureurs dans les provisions techniques relatives à des contrats assurance-vie	21 365	396
Créances nées d'opérations d'assurance et de réassurance	2 767	244
Prêts et avances	257	0
Actifs divers d'assurance	1 781	152
Autres actifs d'assurance	26 169	791
Produits à recevoir	951	315
Charges constatées d'avance	84	58
Comptes d'encaissement	45	11
Autres comptes de régularisation	508	591
Comptes de régularisation actif	1 588	974
TOTAL	31 538	3 157

21.9 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur brute	3 339	0
Amortissements	(252)	0
Dépréciations	(4)	0
TOTAL	3 083	0

L'intégralité des immeubles de placement dans les comptes à fin décembre 2020 proviennent du groupe CNP Assurances.

NOTE 22 STOCKS ET ENCOURS

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	175	(1)	174	128
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	47	(1)	46	26
TOTAL	222	(2)	220	154

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 23 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Avances et acomptes versés	263	163
Créances clients et comptes rattachés	3 363	2 493
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	(137)	(103)
Créances sur opérations du courrier international	889	853
Créances de CICE	1	2
Autres créances	739	627
Provisions sur autres créances	(18)	(20)
TOTAL	5 100	4 014

Les créances du courrier international (889 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 32) pour 856 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 24 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

24.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie	336	24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires	336

24.1 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)	31/12/2020	31/12/2019
Équivalents de trésorerie	1 409	1 842
Disponibilités	1 349	610
Caisse	5	5
TOTAL	2 763	2 456

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme débloqués à tout moment ou à moins de trois mois pour 902 millions d'euros (1 152 millions d'euros au 31 décembre 2019) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 450 millions d'euros (659 millions d'euros au 31 décembre 2019).

24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 283	1 168
Banques centrales	500	21 245
TOTAL	1 783	22 412

NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Au 31 décembre 2020, ces actifs et passifs proviennent notamment de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois ainsi que, comme en 2019, d'immeubles sous compromis de vente.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 Capital social	337	26.3 Intérêts minoritaires	337
26.2 Dette hybride	337		

26.1 Capital social

Au 31 décembre 2020, le capital social s'élève à 5 365 millions d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Le capital est détenu à 66 % par la Caisse des Dépôts et à 34 % par l'État.

Historique

La Poste est, depuis le 1^{er} mars 2010, une société anonyme, dotée à cette date 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

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé l'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 :

- 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 était attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donnaient le 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 s'étaient 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).

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.

Apport des titres CNP Assurances le 4 mars 2020

L'Assemblée Générale Mixte du 4 mars 2020 a procédé aux opérations suivantes :

- réduction « technique » du capital social de La Poste par diminution de la valeur nominale des actions de 4 euros à 2 euros, avec affectation de cette réduction de capital en prime d'émission ;
- apport par la CDC de 280 616 340 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 1 863 millions d'euros, rémunéré par une augmentation de capital social d'un montant total de 1 523 millions d'euros, correspondant à la création de 761 672 922 actions nouvelles, assortie d'une prime d'apport égale à 340 millions d'euros ;
- apport par l'État de 7 645 754 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 105 millions d'euros rémunéré par une augmentation de capital social d'un montant total de 42 millions d'euros, correspondant à la création de 20 752 760 actions nouvelles, assortie d'une prime d'apport égale à 64 millions d'euros ;
- augmentation du capital social d'un montant de 1 900 millions d'euros par incorporation au capital de la prime d'émission résultant de la réduction « technique », avec émission de 950 000 000 actions nouvelles, d'une valeur nominale égale à 2 euros.

26.2 Dette hybride

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 sont enregistrés dans les capitaux propres du Groupe.

26.3 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 13 712 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 907 millions d'euros au 31 décembre 2019. À fin 2020, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 12 741 millions d'euros (voir note 43.1) ;
- aux titres perpétuels émis par La Banque Postale le 14 novembre 2019 à hauteur de 750 millions (obligations perpétuelles rappelables après sept ans, assorties d'un coupon semi-annuel fixe de 3,875 %).

NOTE 27 AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Le détail des **provisions techniques des activités bancaires et d'assurance** est analysé en Note 31.8

Au 31 décembre 2020, 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	18	3	104	124
Provisions courantes	52	114	325	491
Solde au 31/12/2018	70	117	428	615
Dotations de la période	27	19	109	155
Reprises pour utilisation	(16)	(58)	(95)	(169)
Reprises de provisions devenues sans objet	(20)	(23)	(38)	(81)
Autres mouvements	(2)	28	(44)	(17)
Provisions non courantes	14	9	93	116
Provisions courantes	45	75	267	386
Solde au 31/12/2019	59	83	360	503
Dotations de la période	27	53	154	234
Reprises pour utilisation	(17)	(15)	(106)	(138)
Reprises de provisions devenues sans objet	(12)	(10)	(12)	(34)
Autres mouvements	0	(18)	14	(4)
CNP Assurances (effet de la première consolidation par intégration globale au 1 ^{er} mars 2020)	0	151	163	315
Provisions non courantes	12	15	89	116
Provisions courantes	45	231	483	759
SOLDE AU 31/12/2020	57	246	572	876

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 comprenaient notamment à fin décembre 2018 une provision de 50 millions d'euros au titre de la sanction pécuniaire infligée par l'ACPR à La Banque Postale (régulée en 2019).

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2020 :

- une provision de 136 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence contre deux sociétés du Groupe (du même montant au 31 décembre 2019) ;
- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 46 millions d'euros contre un montant de 39 millions d'euros au 31 décembre 2019 (voir note 19.1) ;
- divers risques liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

NOTE 28 EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

28.1	Détail des dettes financières	339	28.4	Emprunts obligataires et dette subordonnée	342
28.2	Échéancier des dettes financières	340	28.5	Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale	343
28.3	Variation des dettes financières	341	28.6	Autres dettes financières	343

28.1 Détail des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	1 451	6 253	506	5 443
Emprunts obligataires	999	6 151	0	5 358
Bons La Poste	53	0	54	0
Billets de trésorerie	300		300	
Concours bancaires courants	31		57	
Dépôts et cautionnements reçus	36	28	76	26
Autres dettes au coût amorti	32	74	19	58
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	0	646	0	673
Emprunts couverts	0	406	0	444
Dette subordonnée		406		444
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	7	52	14	29
Autres dérivés	0	0	0	0
Intérêts courus non échus sur emprunts	75		64	
Totaux	1 534	7 357	584	6 590
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	8 891		7 173	
Passifs de location ^(a)	633	2 876	493	2 131
PASSIFS DE LOCATION	3 509		2 625	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2020 est la suivante : Euros 2 796 millions d'euros, Livre Sterling 574 millions d'euros, autres devises 139 millions d'euros.

(b) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2019 est la suivante : Euros 1 971 millions d'euros, Livre Sterling 526 millions d'euros, autres devises 128 millions d'euros.

28.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires	999		2 166	2 420	3 985	2 938	7 151	5 358
Passifs de location	633	492	1 726	1 230	1 150	903	3 509	2 625
Bons La Poste	53	54					53	54
Billets de trésorerie	300	300					300	300
Concours bancaires courants	31	57					31	57
Dépôts et cautionnements reçus	36	76	24	24	4	2	63	102
Autres emprunts au coût amorti	32	19	74	58			106	76
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	0	0	646	673			646	673
Emprunts couverts								
Dette subordonnée					406	444	406	444
Instruments financiers dérivés passifs	7	14	52	28		2	59	43
Autres dérivés	0	0	0	0			0	0
Intérêts courus non échus	75	64					75	64
TOTAL	2 166	1 076	4 688	4 433	5 545	4 289	12 399	9 797

28.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2020 et 2019, 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)	Passifs de location	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de La Banque Postale	TFT Groupe
Solde au 31/12/2018	6 229	(127)			3 080		
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts ^(b)	2 981			2 981			2 981
Remboursements des emprunts ^(c)	(1 948)			(1 948)			(1 948)
Remboursements des passifs de location			(529)	(529)		(34)	(563)
Autres flux de financement	38			38			38
Flux sans incidence sur la trésorerie							
Variation des icne sur instruments financiers	(16)						
Passifs de location au 1 ^{er} janvier (initialisation IFRS 16)	(101)		2 570			138	
Augmentation des passifs de location			731			38	
Variations de périmètre et de change	15	4	(30)				
Variations de juste valeur (hors banque) ^(d)	(7)	2					
Autres flux non cash et reclassements	(3)	4	(67)		17		
Dette de filiales destinées à être cédées	(14)		(50)				
Solde au 31/12/2019	7 173 ^(a)	(116) ^(a)	2 625 ^(a)		3 097	142	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts ^(b)	2 844			2 844	1 750		4 594
Remboursements des emprunts ^(c)	(1 077)			(1 077)	(1 564)		(2 641)
Remboursements des passifs de location			(679)	(679)		(34)	(713)
Autres flux de financement	(72)			(72)			(72)
Flux sans incidence sur la trésorerie							
Variation des icne sur instruments financiers	15						
Augmentation des passifs de location			1 062			7	
Variations de périmètre et de change	61	(10)	572		6 988	0	
Variations de juste valeur (hors banque) ^(d)	(32)	15					
Autres flux non cash et reclassements	(25)	22	(55)		(84)	0	
Dette de filiales destinées à être cédées	4		(17)				
SOLDE AU 31/12/2020	8 891	(89)	3 509		10 187	115	

(a) Voir note 29.1

(b) Encaissements provenant de nouveaux emprunts

En 2020, La Poste a émis deux emprunts obligataires le 21 avril 2020 comptabilisés au coût amorti :

- une émission d'un montant de 1 150 millions d'euros au taux fixe de 1,375 % sur une durée de 12 ans (échéance avril 2032) ;
- une émission d'un montant de 650 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une durée de 6,5 ans (échéance octobre 2026).

Des billets de trésorerie ont été émis en 2020 pour 1 039 millions d'euros (1 276 millions d'euros en 2019).

En 2019, La Poste a émis un emprunt obligataire double tranche le 17 septembre 2019 complété en octobre 2019 comptabilisé au coût amorti :

- souche obligataire de 1 milliard d'euros au taux fixe de 0,375 % sur une durée de 8 ans (échéance septembre 2027) ;
- souche obligataire de 700 millions d'euros au taux fixe de 1 % sur une durée de 15 ans (échéance septembre 2034).

(c) Remboursements des emprunts

Des billets de trésorerie ont été remboursés en 2020 pour 1 039 millions d'euros (1 126 millions en 2019).

En 2019, La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 800 millions d'euros émis en 2004 pour 580 millions d'euros et complété en 2007 pour 220 millions d'euros. Cet emprunt était comptabilisé au coût amorti.

(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 » (- 1 million d'euros en 2020, et - 2 millions d'euros en 2019).

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.

28.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Au 31 décembre 2020, 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	
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
2019	2027	Euro	0,375 %	1 000	Coût amorti
2019	2034	Euro	1,000 %	700	Coût amorti
2020	2026	Euro	0,625 %	650	Coût amorti
2020	2032	Euro	1,375 %	1 150	Coût amorti
<i>Autres emprunts obligataires au coût amorti</i>				420	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				7 170	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2020, 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	Montants	%
Emprunts taux fixe	7 798	100 %	(646)	7 151	92 %
Emprunts taux variable			646	646	8 %
<i>Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)</i>			646		
TOTAL DES EMPRUNTS	7 798	100 %	0	7 798	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 2020, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixation » représentent 646 millions d'euros, soit 8,3 % 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 dont 380 millions d'euros qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2020 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.

28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31/12/2020		Juste valeur au 31/12/2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	83	0	111	0
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe		6	0	10
Total	83	6	111	10
Dérivés de couverture				
Couverture de flux de trésorerie	1	52	1	25
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	84	58	112	36
Autres				
Instruments dérivés de change	5	2	0	7
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	89	59	112	43
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	6	0	7	0

28.6 Autres dettes financières

Bons La Poste

Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2020, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2020 ont une échéance de six mois au plus, et représentent un montant de 300 millions d'euros (idem au 31 décembre 2019).

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 29 DETTE NETTE DU GROUPE

29.1 Situation de la dette nette du Groupe 344 **29.2** Évolution de la dette nette du Groupe 345

29.1 Situation de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	24	2 763	2 456
Dérivés actifs associés à la dette	20	89	112
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		0	4
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	20	300	325
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		445	439
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		3 598	3 336
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	28.1	7 357	6 589
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme		1 534	584
Passifs de location		3 509	2 625
Dette brute (2)		12 400	9 798
DETTE NETTE (2) - (1)		8 802	6 462
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2020		2 340	

29.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2020	31/12/2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	TFT ^(a)	1 354	1 988
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(1 769)	(1 368)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	(25)	(125)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie ^(b)		(1 794)	(1 493)
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	TFT	(43)	(221)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(19)	(27)
Charge nette d'intérêts financiers		(234)	(213)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		14	5
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (yc passifs de location)		(624)	10
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(1 006)	(664)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		5	56
Autres éléments ^(c)		7	8
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		(1 900)	(1 046)
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1^{er} JANVIER		(2 340)	(551)
Dette nette à l'ouverture		(6 462)	(3 442)
Incidence de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 au 1 ^{er} janvier 2019			(2 469)
Dette nette à la clôture		(8 802)	(6 462)

(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 variation de la dette nette.

(c) La ligne « Autres éléments » comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette.

NOTE 30 AVANTAGES DU PERSONNEL

30.1	Variation des provisions pour avantages du personnel	346	30.4	Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi	348
30.2	Description des avantages du personnel	346	30.5	Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi	349
30.3	Hypothèses actuarielles	347	30.6	Sorties de trésorerie attendues	349

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2020 :

(en millions d'euros)	31/12/2019		Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Coût financier net	Autres variations	31/12/2020	
	Courant	Non courant							Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	7	243	0	6	(7)	0	3	10	8	254
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	16	554	296	47	(57)	0	4	54	21	892
Avantages postérieurs à l'emploi	23	796	296	53	(64)	0	7	64	29	1 146
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	402	1 155	0	442	(387)	0	(2)	0	406	1 204
Indemnités de rupture	107	32	0	21	(1)	0	0	0	96	63
Congés longue maladie/longue durée	48	33	0	0	(7)	0	0	0	44	30
Compte Épargne temps	132	124	0	20	0	0	0	0	142	134
Autres avantages à long terme	1	12	56	5	(2)	0	0	0	1	70
Autres avantages du personnel	288	201	56	45	(10)	0	0	0	283	297
TOTAL	713	2 152	352	540	(461)	0	5	64	718	2 647
	2 865								3 365	

30.2 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...).

30.2.1 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.

30.2.2 Avantages postérieurs à l'emploi au titre des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Les autres engagements relatifs à des avantages versés postérieurement à l'emploi sont composés :

- de prestations d'action sociale accordées aux fonctionnaires, correspondant notamment à des réductions tarifaires sur des séjours de vacances ;
- d'une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

30.2.3 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.

30.2.4 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.

30.2.5 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 2020 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'au 30 juin 2022, ainsi que des adhésions enregistrées aux dispositifs en vigueur précédemment.

30.2.6 Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées, dont principalement :

- **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.

30.3 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 2020 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 2019) ;
- 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 2020 d'environ 30 millions d'euros ;
- les taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation actuarielle en date de clôture, déterminés par référence au panel des obligations privées notées AA publié par Reuters, sont les suivants :

Échéance	5 ans	10 ans	15 ans	20 ans
2020				
zone euro	(0,1) %	0,1 %	0,3 %	0,6 %
Zone UK	0,4 %	0,8 %	1,1 %	1,2 %
2019				
Zone euro	0,2 %	0,5 %	0,8 %	1,1 %
Zone UK	1,3 %	1,6 %	1,8 %	2,0 %

30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2020	2019
Engagement en début de période	1 040	907
Coût des services rendus	77	43
Coût de désactualisation	12	16
Prestations payées	(61)	(32)
Contribution des salariés	1	2
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses	93	94
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	(5)	(4)
Écarts de conversion	(14)	12
Variation de périmètre	296	2
Autres	(30)	
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	1 410	1 040
Actifs de couverture en début de période	220	179
Rendement attendu des actifs	4	5
Contribution de l'employeur	19	20
Contribution des salariés	2	2
Prestations payées	(13)	(16)
Écarts actuariels	13	20
Écarts de conversion	(11)	10
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	235	220
Engagement	1 410	1 040
Actifs de couverture	(235)	(220)
PROVISION	1 176	820
dont provision non courante	1 153	797
dont provision courante	23	23

Variation des écarts actuariels (comptabilisée en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2020	2019
Pertes (gains) actuariels en début de période	122	53
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	93	94
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	(5)	(4)
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(13)	(20)
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	198	122

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	31/12/2020	31/12/2019
Actions	10 %	20 %
Titres de dette	41 %	17 %
Fonds d'investissement diversifiés	0 %	24 %
Fonds LDI (<i>liability-driven investment</i>)	28 %	21 %
Contrats d'assurance	11 %	14 %
Autres	11 %	4 %

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 115 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du Groupe.

30.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2020	2019
Coût des services rendus	77	43
Coût de désactualisation	12	16
Rendement attendu des actifs	(4)	(5)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	85	54

30.6 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
2021	55
2022	46
2023	41
2024	38
2025	39

Au 31 décembre 2020, la durée moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 20 ans.

NOTE 31 PASSIFS FINANCIERS DES ACTIVITÉS BANCAIRES

31.1	Passifs financiers à la juste valeur par résultat	350	31.6	Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	351
31.2	Instruments dérivés de couverture	350	31.7	Autres passifs financiers et comptes de régularisation	352
31.3	Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	350	31.8	Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	352
31.4	Dettes envers la clientèle	351	31.9	Dettes subordonnées	353
31.5	Dettes représentées par un titre	351			

31.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires	1 215	805
Autres dettes représentées par un titre	400	0
Dettes représentées par un titre	1 614	805
De taux	737	547
De change	829	36
De crédit	14	58
D'instruments de capitaux propres	77	0
Autres	8	0
Instruments dérivés	1 664	641
TOTAL	3 279	1 445

31.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Instruments de taux d'intérêts	684	582
Instruments de devises	79	9
TOTAL	763	591

31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Comptes ordinaires créditeurs	1 005	1 109
Comptes et emprunts au jour le jour	173	45
Autres sommes dues	3	25
Dettes envers les établissements de crédit à vue	1 181	1 178
Comptes et emprunts	9 289	4 170
Titres et valeurs donnés en pension livrée	23 062	25 367
Dettes envers les établissements de crédit à terme	32 351	29 537
TOTAL	33 533	30 715

31.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Livret A	64 602	61 498
PEL et CEL	31 321	31 365
Autres comptes à régime spécial	23 556	22 060
Comptes d'épargne à régime spécial	119 480	114 922
Comptes ordinaires créditeurs à vue	81 372	70 642
Comptes et emprunts au jour le jour	2 867	1 255
Autres sommes dues à la clientèle	1 076	964
Dettes envers la clientèle à vue	85 315	72 861
Comptes créditeurs à terme	146	37
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	24 853	2 725
Dettes envers la clientèle à terme	24 998	2 763
TOTAL	229 793	190 546

31.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	8 267	10 884
Emprunts obligataires	13 372	12 855
TOTAL	21 639	23 739

31.6 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	726	839
TOTAL	726	839

31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Produits constatés d'avance	502	491
Autres comptes de régularisation	1 204	1 514
Comptes de régularisation	1 706	2 005
Dettes de titres	82	291
Dépôts de garantie reçus	955	1 327
Emprunts sur location	115	142
Autres dettes et créditeurs divers	2 504	521
Créditeurs divers	2 619	663
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	8	9
Dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance	13 324	143
Passifs divers d'assurance	139	120
Autres passifs d'assurance	13 463	263
TOTAL	18 834	4 556

31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Contrats d'assurance non-vie	9 502	1 483
Contrats d'assurance-vie	222 155	945
<i>dont provisions mathématiques d'assurance-vie</i>	<i>209 860</i>	<i>829</i>
Contrats financiers avec clause de PB discrétionnaire	112 374	0
<i>dont provisions mathématiques d'assurance-vie</i>	<i>103 133</i>	<i>0</i>
Contrats financiers sans clause de PB discrétionnaire	3 931	0
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	347 961	2 427
Participation différée nette aux bénéfices	31 870	125
Provisions Épargne Logement ^(a)	204	184
TOTAL	380 035	2 736

(a) Voir détail ci-dessous.

La provision pour participation différée aux bénéfices résulte de l'application de la « comptabilité reflet ». Elle représente la quote-part des assurés des filiales d'assurance-vie dans les plus et moins-values latentes et les dépréciations constatées sur les actifs, lorsque la rémunération des contrats est liée à leur rendement.

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.

Cette provision fait l'objet d'une dotation de 20 millions d'euros au 31 décembre 2020 qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2020	Provision 2019	Mouvements nets 2019/2020
Ancienneté					
Plus de 10 ans	9 935		109	74	35
De 4 à 10 ans	15 821		65	90	(25)
Moins de 4 ans	1 179		6	9	(3)
Total PEL	26 935	13	180	172	8
Total CEL	4 386	69	24	12	12
TOTAL	31 321	82	204	184	20

31.9 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes subordonnées	10 187	3 097

Les dettes subordonnées sont détaillées dans le tableau ci-après.

(en millions d'euros)	Date d'émission	Date d'échéance	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2020 ^(a)	31/12/2019 ^(a)
Dettes subordonnées remboursables						10 009	3 097
La Banque Postale	30/11/2010	30/11/2020	4,38 %	750	EUR		775
La Banque Postale	23/04/2014	23/04/2026	2,75 %	750	EUR	765	779
La Banque Postale	19/11/2015	19/11/2027	2,75 %	750	EUR	749	749
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00 %	500	EUR	543	507
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25 %	100	EUR	105	102
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	2,25 %	150	EUR	164	185
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,88 %	500	EUR	497	0
CNP Assurances	07/04/2011	30/09/2041	6,85 % jusqu'en septembre 2021 puis EURIBOR 12M + 440 bp	700	EUR	748	
CNP Assurances	24/06/2003	23/06/2023	4,7825 % jusqu'en 2013 et EURIBOR 3M + 2 % à partir du 24/06/2013	200	EUR	207	
CNP Assurances	11/04/2011	30/09/2041	7,375 % jusqu'en septembre 2021 puis Libor 12M + 448,2 bp	300	GBP	355	
CNP Assurances	05/06/2014	05/06/2045	4,25 % jusqu'en juin 2025 puis reset taux fixe swap 5 ans + 360 bp	500	EUR	575	
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5 % jusqu'en juin 2027 puis EURIBOR 3M + 460 bp	750	EUR	912	
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6 % sur toute la durée du titre	500	USD	472	
CNP Assurances	20/10/2016	20/10/2022	1,875 % sur toute la durée du titre	1 000	EUR	1 037	
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75 % sur toute la durée du titre	500	EUR	585	
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00 % jusqu'en juin 2030 puis EURIBOR 3M + 300 bp	750	EUR	782	
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80 % sur toute la durée du titre	250	EUR	255	
CNP Assurances	30/06/2020	30/09/2051	2,5 % jusqu'en septembre 2031 puis EURIBOR 3M + 100 bps	750	EUR	759	
CNP Assurances	08/12/2020	08/03/2028	0,38 %	500	EUR	500	
Dettes subordonnées perpétuelles						178	
CNP Assurances	15/11/2004		4,93 % jusqu'en 2016 et EURIBOR 3M + 1,60 % à partir du 15/11/2016	90	EUR	88	
CNP Assurances	15/11/2004		EURIBOR 3M + 0,70 % jusqu'en 2016 puis EURIBOR 3M + 1,60 %	93	EUR	90	
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES						10 187	3 097

(a) Valeur au bilan y compris effet de couverture et coupons courus.

NOTE 32 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ^(a)	4 905	2 110
Dettes fiscales et sociales	2 147	1 847
Dettes fournisseurs d'immobilisations	320	293
Dettes sur opérations du courrier international	856	729
Avances et acomptes clients	181	188
Autres dettes d'exploitation	341	281
TOTAL	8 749	5 448

(a) Dont 1 775 millions d'euros provenant du groupe CNP Assurances.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 33 INFORMATION SUR LES RISQUES HORS ACTIVITÉS BANCAIRES

33.1	Risque de crédit et de contrepartie	356	33.3	Risque de taux	357
33.2	Risque de liquidité	356	33.4	Risque de change	358

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.

Une synthèse des risques financiers est présentée annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2020 elle retrace les évolutions apportées durant l'année au Cahier des Limites et validées par la gouvernance établie par le Groupe, de même que les adaptations apportées à l'organisation opérationnelle et la gestion des risques financiers dans le contexte particulier de crise sanitaire Covid 19.

33.1 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.

33.2 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 permettre au Groupe d'accéder à des ressources financières en adéquation (en termes de montant et de délai d'obtention) avec les besoins du Groupe.

Le besoin financier est mesuré au travers des prévisions de trésorerie (annuelles, mensuelles ou hebdomadaires suivant l'enjeu), et le risque de liquidité, est traité :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans

valable jusqu'en mars 2025 (renouvelable deux fois un an), par exercice de l'option à la main du Groupe pour laquelle elle a reçu un engagement des 11 banques constituant le pool bancaire (voir note 38.3.2) ;

- par la détention permanente en trésorerie et équivalents de trésorerie et en placements à moins d'un an pris individuellement et d'une durée moyenne n'excédant pas 90 jours 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 créances négociables à court terme (Negociable European Commercial Paper et Euro Commercial Paper) afin de pallier les creux de trésorerie et de dettes obligataires (sénior, hybride ou green) pour assurer les besoins long terme du Groupe ;

- 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.

31/12/2020

(en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2021		Flux 2022		Flux 2023-2025		Flux 2026 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	7 797	160	1 000	118	0	238	2 750	207	4 000
Emprunts au coût amorti	7 151	135	1 000	92		212	2 170	207	4 000
Emprunts en juste valeur	646	25		25		25	580		
Emprunts en couverture de juste valeur									
Dette subordonnée	406	22		22		65		389	407
Autres dettes financières	4 062	67	1 084	57	565	121	1 260	165	1 154
Passifs de location	3 509	67	633	57	540	121	1 186	165	1 150
Bons La Poste	53		53						0
Billets de trésorerie	300		300						0
Concours bancaires courants	31		31						0
Dépôts et cautionnements reçus	63		36		6		18		4
Autres dettes au coût amorti	106		32		19		56		0
Instruments dérivés	(30)	(32)	0	(33)	0	(31)	58	(1)	(3)
Dérivés au passif	59	(6)		(7)		(6)	63	(1)	(3)
Dérivés à l'actif	(89)	(26)		(26)		(25)	(5)	0	
TOTAL	12 235	217	2 084	163	565	392	4 067	759	5 559

33.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement EONIA, appelé à être remplacé par le taux ester au cours de l'exercice 2021, 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 (idem en 2019).

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 8,2 millions d'euros (contre 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2019), 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.

33.4 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 à des instruments dérivés de change qualifiés de couverture en IFRS et 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) en dollars singapouriens (couvert en partie pour 150 millions de dollars singapouriens) ;
- aux expositions commerciales matérielles en devises chez ses filiales (notamment Asendia, Armadillo GmbH et DPD UK).

D'autres instruments financiers dérivés de change, non qualifiés en IFRS, sont utilisés à des fins de couverture économique.

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 2020, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à - 122 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (- 36 millions d'euros), du rouble (- 24 millions d'euros) et de la livre sterling (- 23 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2020 n'est pas significative.

NOTE 34 INFORMATION SUR LES RISQUES LIES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

34.1	Les facteurs structurels de risques	358	34.4	Risque de liquidité	405
34.2	Risque de crédit	358	34.5	Risque de taux	407
34.3	Risque de marché et comptabilité de couverture	392			

34.1 Les facteurs structurels de risques

La Banque Postale a établi une cartographie de l'ensemble des risques auxquels elle est ou pourrait être exposée. Cette cartographie fait l'objet d'un suivi régulier pour identifier ceux 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. La Banque Postale est également exposée aux risques liés à ses filiales et participations dans des entreprises

d'assurance, notamment suite à la hausse de sa participation dans CNP Assurances le 4 mars 2020, étant de 62,84 % au 31 décembre 2020.

34.2 Risque de crédit

34.2.1 Impacts de la crise de la Covid-19 sur l'évaluation du risque de crédit

Les principaux impacts de la crise sanitaire sur le risque de crédit sont présentés en note 1.5.

La direction des risques Groupe (DRG) de LBP a réalisé tout au long de l'année 2020 un grand nombre de travaux avec pour objectif de disposer d'un niveau de coût du risque reflétant la réalité des risques de son portefeuille de crédit aux Particuliers et aux

Personnes Morales à brève ou moyenne échéance, au-delà des pertes d'ores et déjà enregistrées sur certains de ses financements.

À l'issue de ces travaux, il convient de mentionner que La Banque Postale considère que le dispositif général de surveillance du risque et de provisionnement associé permet d'appréhender de manière fine et adaptée le niveau de risque du portefeuille crédit, tout en répondant aux attentes du Superviseur européen. Ainsi, l'ensemble des principes détaillés en section 4.2 sont toujours appliqués par La Banque Postale dans le contexte incertain de la crise. En d'autres termes, la classification et le provisionnement des expositions de la banque continue à reposer sur :

- des mécanismes automatiques d'identification des Dégradations Significatives de Risques éventuelles et de classification ou de proposition de classification dans les « buckets » de la norme IFRS 9 ;
- des mesures de contrôle et de validation faisant intervenir les équipes de la direction des risques Groupe, et d'éventuelles décisions d'ajustements individuels ou collectifs, prises dans le cadre du dispositif de surveillance des expositions (processus Watch List, mesures sectorielles, etc.).

En conséquence, il est possible de présenter les impacts de la pandémie Covid-19 (et ses conséquences macroéconomiques) sur l'évaluation du risque de crédit pour La Banque Postale selon deux grandes catégories :

- des impacts généraux pour l'ensemble du portefeuille, Personnes Physiques comme Personnes Morales, liés à la re-calibration de l'ensemble des modèles et scénarios sous-jacents au calcul des provisions statistiques de la banque ;
- des impacts spécifiques à certains segments de clientèle, liés à des mesures de gestion prises par la direction des risques Groupe, après réalisation d'une revue analytique de l'ensemble de son portefeuille.

Mesures générales d'ajustement des provisions statistiques de la banque

En premier lieu, l'ensemble des modèles de « Probabilité de Défaut » utilisés dans les calculs de provisions IFRS 9, ont fait l'objet d'une revue pour intégrer les effets connus de la crise. Les informations de comportements et/ou d'évolutions de profils de risque (migration de ratings) les plus récentes ont été intégrées tout comme de nouveaux scénarios de projections afin d'obtenir des paramètres pertinents à un an et à maturité (et évitant des niveaux de provisions incohérents – notamment sur les *Low Default Portfolio* – et leurs effets induits de pro-cyclicité).

Par ailleurs, les scénarios macroéconomiques utilisés pour le provisionnement ont également fait l'objet d'une importante révision, adaptée à la situation propre de LBP pour intégrer les effets de la crise dans le calcul des *Expected Credit Losses* dites *Forward Looking* : la projection des variables utilisées dans chacun de ces scénarios a fait l'objet d'une ré-estimation pour intégrer systématiquement les effets connus de la crise Covid. En outre, les pondérations associées à chacun de ces scénarios ont également été revues pour refléter une évolution macroéconomique possible.

Ces éléments sont présentés en détail ci-après.

34.2.2. 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 (CRR du 26 juin 2013), notamment articles 387 à 403 et 493.

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) et de la Direction de la Conformité.

34.2.3. 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
- des notations externes utilisées dans la gestion courante des risques, auxquelles sont d'ailleurs associées des règles de priorisation.

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 significative du risque de crédit est basée sur la note et est éventuellement complétée d'analyses quantitatives et/ou qualitatives 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 de crédit ;
- entreprises ;
- entités 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.

A titre d'illustration, dans le cadre spécifique de la gestion de la crise COVID et de ses incidences sur le portefeuille, il a été considéré que pour certaines catégories de clientèle (clientèle de détail), la mise en place d'un moratoire constituait un facteur de DSR pouvant occasionner une dégradation en *bucket* 2.

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.

34.2.4. 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 est décrite à la Note 3.13.7 (Méthodologie de provisionnement du *bucket* 1 et du *bucket* 2).

Perte de crédit attendue à 12 mois (ECL_{12mois})

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, la Banque Postale 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_{12mois} 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 Postale 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.

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 à 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.

La Banque Postale 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 IFRS9, 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. La Banque Postale retient trois scénarios (un scénario central, et deux scénarios alternatifs) définis par le Département des Études Économiques de la Caisse des Dépôts et Consignations et celui de La Banque Postale. L'horizon des prévisions de la conjoncture économique retenu est de cinq ans :

- Les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de La Banque Postale 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.
- Les scénarios retenus sont généralement des scénarios utilisés dans d'autres processus régaliens de l'établissement (plan stratégique, budget, exercices de stress tests de l'ICAAP, reportings réglementaires), pour garantir une cohérence d'ensemble élevée en matière de pilotage financier et une bonne capacité de consolidation à un niveau Groupe.

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 Postale.

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.

Les scénarios intégrés par La Banque Postale dans ses traitements de calcul des provisions en norme IFRS9 sont les suivants :

- Scénario central : retour progressif de l'activité à son niveau d'avant crise : ce scénario s'appuie sur l'hypothèse prudente d'un retrait progressif des mesures sanitaires et donc d'une « normalisation » lente de l'activité. Pour les Etats-Unis et la

zone euro, les fortes chutes de PIB en 2020 devraient être suivies de rebonds marqués en 2021 puis d'un retour vers leur rythme de croissance potentielle respectif à partir de 2022. Le mouvement de désépargne accompagnant la reprise serait freinée par l'incertitude économique et sociale, très probablement encore élevée en 2022. En outre, l'ensemble des agents privés et publics seront davantage endettés, ce qui pèserait notamment sur la capacité d'investissement des entreprises.

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations et ses projections sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénarios 2021 (en vigueur)					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	(10,0)	7,0	1,5	1,3	1,2	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	10,2	10,5	10,1	9,6	9,3	9,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,8
CAC40 (taux de croissance annuel)	(22,3)	9,6	3,2	3,2	3,2	3,2
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	4,3	(5,0)	2,0	1,8	1,7	1,7

Variables	Scénarios 2020					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3
Taux de chômage (taux moyen annuel)	8,3	8,3	8,2	8,1	8,0	8,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,4	0,6	0,9	1,2	1,6	nd
CAC40 (taux de croissance annuel)	10,3	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	3,1	2,5	2,0	1,5	1,5	1,5

- Scénario adverse de taux bas : forte hausse puis maintien à un niveau élevé des taux d'intérêt français, faible niveau d'inflation. Dans ce scénario, il est envisagé une pentification de la courbe des taux d'emprunt de l'État français dès début 2021 et pour une période prolongée (au-delà de 2025), sans choc inflationniste. La

croissance française se verrait ainsi privée du rebond attendu pour 2021 et amoindrie pendant plusieurs années. Les Bourses seraient en net repli et le marché de l'immobilier en fort recul. Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations et ses projections sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénarios 2021 (en vigueur)					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	(10,0)	(0,5)	0	0,6	0,6	0,6
Taux de chômage (taux moyen annuel)	10,2	10,9	11,3	11,5	11,6	11,6
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0	(0,9)	(0,7)	(0,2)	0	0
CAC40 (taux de croissance annuel)	(22,3)	(11,3)	4,7	4,7	4,7	4,7
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	4,3	(5,5)	(3,0)	(1,5)	0	0

Variables	Scénarios 2020					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	1,3	0,8	1,0	1,0	nd	nd
Taux de chômage (taux moyen annuel)	8,3	8,8	9,0	9,0	nd	nd
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,4	(0,2)	(0,2)	0	nd	nd
CAC40 (taux de croissance annuel)	10,3	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	3,1	nd	nd	nd	nd	nd

- Scénario alternatif favorable : reprise plus rapide qu'anticipé de l'activité économique grâce à l'apaisement de la crise sanitaire. La crise sanitaire s'apaise rapidement. Les contraintes qui en ont découlé s'effacent donc. Dès lors, les mesures de soutien à l'économie mises en oeuvre ces derniers mois dans de très nombreux pays, aussi bien sur le plan monétaire que budgétaire, jouent pleinement leurs effets. Le niveau d'activité d'avant crise est rattrapé plus rapidement que dans le scénario central et le

rebond se prolonge plus durablement. Toutefois, ce scénario positif permet seulement de se rapprocher à l'horizon 2023 des niveaux d'activité envisagés avant la crise sanitaire. Les politiques monétaires restent donc accommodantes mais elles se normalisent un peu plus vite que dans le central. Ce scénario est un scénario proposé par les Etudes Economiques de La Banque Postale et ses projections sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénarios 2021 (en vigueur)					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	(10,0)	9,0	3,5	2,0	1,8	1,4
Taux de chômage (taux moyen annuel)	10,2	9,6	8,3	7,3	6,9	6,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0	0,7	1,3	1,6	1,6	1,6
CAC40 (taux de croissance annuel)	(22,3)	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	4,3	nd	nd	nd	nd	nd

Variables	Scénarios 2020					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	1,3	1,5	2,2	1,9	1,8	nd
Taux de chômage (taux moyen annuel)	8,3	8,2	7,6	7,0	6,5	nd
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,4	0,7	1,6	1,9	2,3	nd
CAC40 (taux de croissance annuel)	10,3	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	3,1	nd	nd	nd	nd	nd

La probabilité d'occurrence de chacun de ces scénarios est résumée dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	Scénarios 2020	Scénarios en vigueur en 2021
Central	50 %	65 %
Baisse des taux	45 %	15 %
Alternatif favorable	5 %	20 %

La Banque Postale a fait le choix de ne pas retenir les scénarios proposés par la BCE, pour l'ensemble des raisons mentionnées précédemment dans cette section mais également pour tenir compte de la concentration en France de son portefeuille.

34.2.5. Mise en œuvre opérationnelle

Les dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du Groupe par les équipes de la direction des risques Groupe.

34.2.6 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 34.2.3 – 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

31/12/2020		Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Titres au coût amorti		24 049	(30)	24 019
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti		114 486	(1)	114 485
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti		126 471	(1 216)	125 255
TOTAL		265 006	(1 247)	263 759

31/12/2019		Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Titres au coût amorti		28 074	(6)	28 068
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti		70 636	(1)	70 635
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti		114 450	(822)	113 628
TOTAL		213 160	(829)	212 331

	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 2020	208 681	(100)	3 106	(150)	1 374	(580)	213 160	(829)	212 331
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	(5 906)	9	5 479	(181)	427	(65)		(237)	(237)
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité (bucket 2)	(6 808)	14	6 808	(232)				(217)	(217)
Retour de ECL Maturité (bucket 2) vers ECL 12 mois (bucket 1)	1 217	(6)	(1 217)	43				36	36
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)	(480)	2			480	(79)		(77)	(77)
Transferts de ECL maturité (bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)			(222)	13	222	(53)		(40)	(40)
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL 12 mois (bucket 1)	165	(2)			(165)	30		28	28
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL Maturité (bucket 2)			111	(5)	(111)	37		32	32
Total après transfert	202 775	(91)	8 585	(331)	1 801	(645)	213 160	(1 066)	212 094
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	49 732	(82)	2 289	(117)	(175)	18	51 845	(181)	51 664
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	95 861	(113)	3 598	(177)	436	(172)	99 895	(462)	99 433
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(50 542)	32	(1 319)	60	(466)	83	(52 328)	175	(52 153)
Passage à perte					(133)	106	(133)	106	(27)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(12)		(12)		(12)
Changements dans le modèle/ méthodologie									
Variations de périmètre	4 217		10				4 227		4 227
Autres	196	(1)				1	196		196
TOTAL	252 507	(173)	10 874	(448)	1 626	(627)	265 005	(1 247)	263 758
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts									
Au 31 décembre 2020	252 507	(173)	10 874	(448)	1 626	(627)	265 005	(1 247)	263 758

(en millions d'euros)	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 comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Valeur Nette comptable (a)+(b)
Au 1^{er} janvier 2019	203 581	(84)	2 413	(117)	1 444	(567)	207 438	(768)	206 670
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	(517)	2	293	10	225	(75)		(63)	(63)
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité (bucket 2)		5		(48)				(43)	
Retour de ECL Maturité (bucket 2) vers ECL 12 mois (bucket 1)		(3)		48				44	
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)		1				(72)		(70)	
Transferts de ECL maturité (bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)				14		(51)		(37)	
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL 12 mois (bucket 1)		0				22		21	
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL Maturité (bucket 2)				(4)		25		21	
Total après transfert	203 064	(81)	2 706	(107)	1 668	(642)	207 438	(831)	206 608
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	5 616	(18)	400	(42)	(294)	62	5 722	1	5 723
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	41 820	(130)	938	(83)	341	(144)	43 098	(357)	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(36 205)	112	(538)	40	(509)	116	(37 251)	269	
Passage à perte					(116)	90	(116)	90	
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(10)		(10)	0	
Changements dans le modèle/ méthodologie								0	
Variations de périmètre								0	
Autres	1				(1)		1	0	
TOTAL	208 680	(100)	3 106	(150)	1 374	(580)	213 160	(829)	212 330
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts	1						1		1
Au 31 décembre 2019	208 681	(100)	3 106	(150)	1 374	(580)	213 160	(829)	212 331

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

	31/12/2020	
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	230 388	(372)
TOTAL	230 388	(372)

	31/12/2019	
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	14 700	(4)
TOTAL	14 700	(4)

	Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)		Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)		Actifs dépréciés (bucket 3)		Total	
(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 2020	14 663	(3)	38	(1)			14 700	(4)
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	(509)	1	501	(9)	0	0	(8)	(8)
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité (bucket 2)	(509)	1	501	(9)			(8)	(8)
Retour de ECL Maturité (bucket 2) vers ECL 12 mois (bucket 1)								
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)								
Transferts de ECL maturité (bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)								
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL 12 mois (bucket 1)								
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL Maturité (bucket 2)								
Total après transfert	14 154	(2)	539	(10)	0	0	14 692	(12)
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	215 577	(359)	117	(2)	0	0	215 694	(361)
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	30 505		73				30 578	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(35 483)		(179)				(35 662)	
Passage à perte								
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation								
Changements dans le modèle/méthodologie								
Variations de périmètre	218 213	(37)	186				218 399	(37)
Autres	2 342	(322)	37	(2)			2 379	(324)
Au 31 décembre 2020	229 731	(361)	656	(12)	0	0	230 386	(373)

	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés		Total	
	(bucket 1)		(bucket 2)		(bucket 3)			
	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
<i>(en millions d'euros)</i>								
Au 1^{er} janvier 2019	15 708	(3)					15 708	(4)
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	(1 045)		38	(1)			(1 008)	(1)
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	4 747		37				4 785	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(6 179)						(6 179)	
Passage à perte							0	
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation							0	
Changements dans le modèle/méthodologie							0	
Variations de périmètre							0	
Autres	386			(1)			386	(1)
Au 31 décembre 2019	14 663	(3)	38	(1)	0	0	14 700	(4)

Hors bilan (engagements de financement et de garantie)

	31/12/2020		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>			
Engagements de financement et de garantie	28 521		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		99	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	28 521	99	28 422
	31/12/2019		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>			
Engagements de financement et de garantie	29 051		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		40	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	29 051	40	29 010

	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 2020	28 545	25	475	14	30	1	29 051	40	29 011
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	(405)	0	395	9	10	2	0	11	(11)
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité (bucket 2)	(490)	(1)	490	13				12	(12)
Retour de ECL Maturité (bucket 2) vers ECL 12 mois (bucket 1)	93	1	(93)	(4)				(3)	3
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)	(17)				17	2		2	(2)
Transferts de ECL maturité (bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)			(4)		4				0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL 12 mois (bucket 1)	9				(9)				0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL Maturité (bucket 2)			2		(2)				0
Total après transfert	28 140	25	870	23	40	3	29 051	51	29 000
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	(782)	21	258	26	(5)	1	(530)	48	(578)
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	9 715	31	582	31	14	1	10 311	63	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(10 497)	(10)	(324)	(5)	(19)		(10 841)	(15)	
Au 31 décembre 2020	27 358	46	1 128	49	35	4	28 521	99	28 422

	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 2019	26 842	24	257	9	29	14	27 128	47	27 081
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	(177)	0	167		9	(3)		(4)	4
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité (bucket 2)		(1)		1				0	
Retour de ECL Maturité (bucket 2) vers ECL 12 mois (bucket 1)		1		(1)				0	
Transferts de ECL 12 mois (bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)		0				0		0	
Transferts de ECL maturité (bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (bucket 3)						0		0	
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL 12 mois (bucket 1)						(4)		(4)	
Retour de ECL Maturité Dépréciés (bucket 3) vers ECL Maturité (bucket 2)						0		0	
Total après transfert	26 666	23	424	9	38	11	27 128	43	27 085
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	1 879	2	51	5	(8)	(10)	1 923	(3)	1 925
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	11 802	34	182	8	14	6	11 998	49	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(9 923)	(33)	(131)	(4)	(22)	(16)	(10 075)	(52)	
Au 31 décembre 2019	28 545	25	475	14	30	1	29 051	40	29 010

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. La note 2 « Principales règles d'évaluation et de présentation des comptes consolidés » présente une définition plus détaillée. 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) 31/12/2020	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances sur la clientèle	135	(12)	123
Titres de dettes			
TOTAL	135	(12)	123

(en millions d'euros) 31/12/2019	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances sur la clientèle	114	(10)	104
Titres de dettes			
TOTAL	114	(10)	104

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)	31/12/2020
	Transfert en bucket 1
Prêts et créances sur la clientèle	7
Titres de dettes	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	7

(en millions d'euros)	31/12/2019
	Transfert en bucket 1
Prêts et créances sur la clientèle	17
Titres de dettes	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	17

Exposition maximale au risque de crédit

	31/12/2020		
	Exposition nette maximale au risque de crédit	Actifs détenus en garantie et autres techniques de réhaussement de crédit	Sans garantie
<i>(en millions d'euros)</i>			
Actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat	100 362	7 068	93 294
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	7 815	7 068	747
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	6 012		6 012
Actifs financiers mesurés à la juste valeur non SPII	86 535		86 535
Dérivés de couverture	1 443	1 443	
Actifs financiers mesurés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	230 388	153	230 234
Titres de dette	230 388	153	230 234
Actifs financiers mesurés au coût amorti	263 757	87 364	176 394
Prêts et avances aux établissements de crédits	114 484	2 804	111 681
Prêts et avances à la clientèle	125 255	84 560	40 695
Titres de dette	24 018		24 018
Hors Bilan (engagement de financement et de garantie)	28 521	1 227	27 294
Engagements de financement donnés	25 891	1 227	24 664
Engagements de garantie donnés	2 630		2 630
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CRÉDIT	624 471	97 255	527 216

Concentration du risque de crédit

Concentration du risque de crédit par agent économique

Au 31/12/2020				
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)	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	Total
Clientèle de détail	65 569	6 597	1 165	73 331
Administration	100 157	42	2	100 201
Banques centrales	41 500	-		41 500
Établissements de crédit	5 609	50		5 659
Sociétés financières	14 672	158	15	14 845
Sociétés non financières	25 000	4 027	444	29 471
Dépréciations	(173)	(448)	(626)	(1 247)
TOTAL	252 334	10 426	1 000	263 760

Au 31/12/2019				
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)	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	Total
Clientèle de détail	68 806	2 216	1 145	72 167
Administration	101 260	1	1	101 262
Banques centrales	0			0
Établissements de crédit	4 506			4 506
Sociétés financières	8 289	18		8 306
Sociétés non financières	25 820	871	228	26 919
Dépréciations	(100)	(150)	(580)	(829)
TOTAL	208 581	2 956	794	212 331

Au 31/12/2020				
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	
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
(en millions d'euros)				
Clientèle de détail				0
Administration	128 139	42		128 181
Banques centrales	2 612			2 612
Établissements de crédit	46 018	45		46 063
Sociétés financières	6 017			6 017
Sociétés non financières	46 946	569		47 515
TOTAL	229 732	656		230 388
Dont dépréciations	(361)	(11)		(372)

Au 31/12/2019				
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	
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
(en millions d'euros)				
Clientèle de détail				0
Administration	4 415			4 415
Banques centrales				0
Établissements de crédit	8 956	10		8 966
Sociétés financières	179			179
Sociétés non financières	1 113	28		1 141
TOTAL	14 663	38		14 700
Dont dépréciations	(3)	(1)		(4)

Au 31/12/2020				
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
Clientèle de détail	10 433	423	28	10 884
Administration	5 583	4		5 587
Banques centrales				0
Établissements de crédit	2 794	24		2 818
Sociétés financières	1 694	8		1 702
Sociétés non financières	6 854	670	7	7 531
Provisions ^(a)	(46)	(50)	(3)	(99)
TOTAL	27 312	1 079	32	28 423

Au 31/12/2019				
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
Clientèle de détail	10 919	196	26	11 141
Administration	5 522			5 522
Banques centrales				0
Établissements de crédit	1 621	100		1 721
Sociétés financières	2 312			2 312
Sociétés non financières	8 171	180	4	8 354
Provisions ^(a)	(25)	(14)	(1)	(40)
TOTAL	28 520	462	29	29 010

(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 31/12/2020				
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 %	52 212	3 265		55 477
1 % < PD < 3 %	10 355	1 090		11 445
3 % < PD < 10 %	2 574	636		3 210
PD > 10 %	428	1 606		2 034
Contrat douteux – contentieux			1 165	1 165
TOTAL	65 569	6 597	1 165	73 331

Au 31/12/2019				
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 %	57 456	15		57 471
1 % < PD < 3 %	8 081	169		8 250
3 % < PD < 10 %	3 246	735		3 982
PD > 10 %	22	1 296		1 318
Contrat douteux – contentieux			1 145	1 145
TOTAL	68 806	2 216	1 145	72 167

Au 31/12/2020				
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 %	7 959	186		8 145
1 % < PD < 3 %	2 002	76		2 078
3 % < PD < 10 %	358	41		399
PD > 10 %	114	120		234
Contrat douteux - contentieux			28	28
TOTAL	10 433	423	28	10 884

Au 31/12/2019				
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 %	9 691	7		9 698
1 % < PD < 3 %	957	46		1 003
3 % < PD < 10 %	269	38		307
PD > 10 %	1	105		106
Contrat douteux - contentieux			26	26
TOTAL	10 919	196	26	11 141

Exposition au risque de crédit – Corporate

Au 31/12/2020				
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	1 411	136		1 547
AA	5 152	322	48	5 522
A	12 856	352	15	13 223
Autres	20 253	3 375	396	24 024
TOTAL	39 672	4 185	459	44 316

Au 31/12/2019				
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	1 569	2	3	1 574
AA	9 978	54	34	10 067
A	3 393	6	0	3 399
Autres	19 168	828	190	20 186
TOTAL	34 108	889	228	35 225

Au 31/12/2020				
Juste valeur				
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	2 464			2 464
AA	9 183			9 183
A	19 554			19 554
Autres	21 763	569		22 332
TOTAL	52 964	569	0	53 533

Au 31/12/2019				
Juste valeur				
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	0			0
AA	268			268
A	290			290
Autres	734	28		762
TOTAL	1 291	28	0	1 319

Au 31/12/2020				
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	469	80		549
AA	1 213	89		1 302
A	1 814	56		1 870
Autres	5 052	453	7	5 512
TOTAL	8 548	678	7	9 233

Au 31/12/2019				
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	725			725
AA	2 469	1		2 470
A	2 265	5		2 269
Autres	5 024	174	4	5 202
TOTAL	10 483	180	4	10 667

Exposition au risque de crédit – Administration et banques centrales

Au 31/12/2020				
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	2 271			2 271
AA	127 308	4		127 312
A	4 882	4	1	4 887
Autres	7 195	34	1	7 230
TOTAL	141 656	42	2	141 700

Au 31/12/2019				
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	2 886			2 886
AA	88 158			88 158
A	2 825	1	1	2 827
Autres	7 391	1		7 392
TOTAL	101 261	1	1	101 262

Au 31/12/2020				
Juste valeur				
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	5 159			5 159
AA	102 296			102 296
A	4 161			4 161
Autres	19 135	42		19 177
TOTAL	130 751	42	0	130 793

Au 31/12/2019				
Juste valeur				
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	805			805
AA	2 836			2 836
A	404			404
Autres	370			370
TOTAL	4 415	0	0	4 415

Au 31/12/2020				
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	120			120
AA	854	3		857
A	2 123	1		2 124
Autres	2 487			2 487
TOTAL	5 584	4	0	5 588

Au 31/12/2019				
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				0
AA	1 147			1 147
A	3 256			3 256
Autres	1 119			1 119
TOTAL	5 522	0	0	5 522

Exposition au risque de crédit – Établissements de crédit

Au 31/12/2020				
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				
AA	954			954
A	1 852			1 852
Autres	2 803	50		2 853
TOTAL	5 609	50	0	5 659

Au 31/12/2019				
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	1			1
AA	2 177			2 177
A	1 828			1 828
Autres	500			500
TOTAL	4 506	0	0	4 506

Au 31/12/2020				
Juste valeur				
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	8 723			8 723
AA	10 272			10 272
A	20 677	25		20 702
Autres	6 345	20		6 365
TOTAL	46 017	45	0	46 062

Au 31/12/2019				
Juste valeur				
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	50			50
AA	756			756
A	5 138			5 138
Autres	3 011	10		3 021
TOTAL	8 956	10	0	8 966

Au 31/12/2020				
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	85	9		94
AA	1 645			1 645
A	844			844
Autres	219	15		234
TOTAL	2 793	24	0	2 817

Au 31/12/2019				
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	0			0
AA	1 121			1 121
A	500			500
Autres	0	100		100
TOTAL	1 621	100	0	1 721

Concentration du risque de crédit par zone géographique

Au 31/12/2020				
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)	239 830	10 346	1 513	251 689
Autres pays de l'UE	12 248	288	76	12 612
Autres pays d'Europe	51	36	1	88
Autres	377	204	36	617
Dépréciations	(173)	(448)	(626)	(1 247)
TOTAL	252 333	10 426	1 000	263 759

Au 31/12/2019				
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)	194 520	3 102	1 340	198 963
Autres pays de l'UE	13 644	3	19	13 667
Autres pays d'Europe	78	0	1	79
Autres	438	0	13	452
Dépréciations	(100)	(150)	(580)	(829)
TOTAL	208 581	2 956	794	212 331

Au 31/12/2020				
Juste Valeur				
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)	121 038	60		121 098
Autres pays de l'UE	67 693	308		68 001
Autres pays d'Europe	8 469	125		8 594
Autres	32 532	163		32 695
TOTAL	229 732	656	0	230 388
Dont dépréciations	(361)	(11)		(372)

Au 31/12/2019				
Juste Valeur				
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)	5 065	19		5 085
Autres pays de l'UE	6 090	18		6 108
Autres pays d'Europe	367			367
Autres	3 140			3 140
TOTAL	14 663	38	0	14 700
Dont dépréciations	(3)	(1)		(4)

Au 31/12/2020				
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
France (y compris DOM-TOM)	26 912	1 120	34	28 066
Autres pays de l'UE	425	8		433
Autres pays d'Europe	8			8
Autres	13	1		14
Provisions ^(a)	(46)	(50)	(3)	(99)
TOTAL	27 312	1 079	31	28 422

Au 31/12/2019				
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
France (y compris DOM-TOM)	28 020	475	30	28 526
Autres pays de l'UE	510	0		511
Autres pays d'Europe	2	0		2
Autres	12	0		12
Provisions ^(a)	(25)	(14)	(1)	(40)
TOTAL	28 520	462	29	29 010

^(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

34.2.7 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.

31/12/2020 (en millions d'euros)	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Total expositions directes ^(a)	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes ^(b)	Exposition en %
Allemagne	4 716	291	5 007	393		5 400	1,8 %
Autriche	2 488	6	2 494	133		2 627	0,9 %
Belgique	10 448	312	10 760	1 521		12 281	4,2 %
Espagne	12 911	124	13 035			13 035	4,5 %
France	208 599	3 527	212 126	12 375	1 036	225 537	77,1 %
Italie	8 389	783	9 172	154		9 326	3,2 %
Pays-Bas	341	5	346			346	0,1 %
Pologne	355	36	391			391	0,1 %
Portugal	1 370	80	1 450			1 450	0,5 %
Autres pays d'Europe	208	55	263	9	1	273	0,1 %
Supranational	4 814	732	5 546	16		5 562	1,9 %
Total Europe	254 639	5 951	260 590	14 601	1 037	276 228	94,4 %
Brésil	2 918	12 216	15 134			15 134	5,2 %
Canada	269		269			269	0,1 %
Corée du Sud	64		64	94		158	0,1 %
Japon	65	474	539			539	0,2 %
Autres pays	153	57	210			210	0,1 %
Total reste du monde	3 469	12 747	16 216	94	0	16 310	5,6 %
TOTAL	258 108	18 698	276 806	14 695	1 037	292 538	100,0 %

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.

(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

31/12/2019 (en millions d'euros)	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Total expositions directes ^(a)	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes ^(b)	Exposition en %
Allemagne	2 795		2 795	228		3 023	2,9 %
Autriche	14		14			14	0,0 %
Belgique	3 660		3 660	310		3 970	3,7 %
Espagne	1 743	196	1 939			1 939	1,8 %
France	87 151	629	87 780	6 328	761	94 869	89,5 %
Italie	292	681	973	3		976	0,9 %
Pays-Bas	178		178			178	0,2 %
Pologne	16		16			16	0,0 %
Portugal	420		420			420	0,4 %
Autres pays d'Europe	94		94			94	0,1 %
Supranational							0,0 %
Total Europe	96 363	1 506	97 869	6 869	761	105 499	99,5 %
Brésil	0		0			0	0,0 %
Canada	361		361			361	0,3 %
Corée du Sud	48		48			48	0,0 %
Japon	123		123			123	0,1 %
Autres pays d'Europe	6		6			6	0,1 %
Total reste du monde	538	0	538	0	0	538	0,5 %
TOTAL	96 902	1 506	98 407	6 869	761	106 037	100 %

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.

(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

34.3 Risque de marché et comptabilité de couverture

34.3.1. Opérations sur les instruments dérivés : analyse par durée résiduelle (notionnels)

La ventilation des valeurs de marchés des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2020							
	Actif				Passif			
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	11	766	665	1 442	11	327	346	684
Swaps de taux d'intérêt	11	766	665	1 442	11	327	346	684
Options caps floors collars taux				0				0
Instruments de devises	0	0	0	0	7	0	72	79
Opérations fermes de change				0	7		72	79
Instruments de crédit				0				0
Autres instruments				0				0
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	11	766	665	1 442	18	327	418	763

(en millions d'euros)	31/12/2019							
	Actif				Passif			
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	44	895	549	1 488	5	197	379	582
Swaps de taux d'intérêt	44	895	549	1 488	5	197	379	582
Options caps floors collars taux				0				0
Autres instruments de taux d'intérêt	0	0	0	0	9	0	0	9
Instruments de devises				0	9			9
Opérations fermes de change				0				0
Instruments de crédit				0				0
Autres instruments								
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	44	895	549	1 488	14	197	379	591

Instruments dérivés de transaction

	31/12/2020							
	Actif				Passif			
(en millions d'euros)	<1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	<1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	11	264	606	881	10	233	584	827
Swaps de taux d'intérêt	6	225	545	776	5	203	554	762
Options Caps-floors-collars	5	39	61	105	5	30	30	65
Instruments de devises	11	65	81	157	110	322	449	881
Opérations fermes de change	11	65	81	157	110	322	449	881
Instruments de crédit		5		5		14		14
Autres instruments	89	302	8	399	14	70		84
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	111	636	695	1 442	134	639	1 033	1 806

	31/12/2019							
	Actif				Passif			
(en millions d'euros)	<1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	<1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	19	227	457	703	16	210	423	650
Swaps de taux d'intérêt	17	208	440	665	15	190	404	609
Options Caps-floors-collars	2	19	18	39	1	20	20	41
Autres instruments de taux d'intérêt				0				0
Instruments de devises	112	24	3	139	37	24	2	63
Opérations fermes de change	112	24	3	139	37	24	2	63
Instruments de crédit		43		43		58		58
Autres instruments				0	0	11		12
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	131	294	460	885	53	303	426	783

34.3.2. 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'intérêt 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.

La version définitive publiée par l'IASB « International Accounting Standards Board » de la directive portant sur la comptabilité de couverture faisant partie de l'IFRS 9 laisse la possibilité aux entités assujetties de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture. Ainsi, La Banque Postale a décidé pour l'instant de maintenir les principes d'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture. Concernant la macro-couverture, 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.

Réforme des taux d'intérêt de référence

Le nouveau règlement Benchmark UE 2016/1011, également appelé BMR (*Benchmark Regulation*) est la réponse législative européenne pour renforcer le cadre réglementaire applicable aux taux d'intérêt de référence, et en particulier les taux IBORs (*InterBank Offered Rates*). La réforme des taux d'intérêt de référence s'entend du remplacement ou du changement de mode de détermination, à l'échelle d'un marché, d'un taux d'intérêt de référence actuel par un taux de référence alternatif. Elle va toucher des taux de la zone euro (EONIA, EURIBOR) mais également hors zone euro (LIBOR).

Ce règlement est applicable depuis le 1^{er} janvier 2018, mais une période transitoire pour son application a été prévue en raison des complexités opérationnelle et juridique. La date limite pour utiliser les nouveaux taux de référence respectant le BMR est fixée au 1^{er} janvier 2022.

Le Groupe La Banque Postale est concerné par cette réforme, certains de ses instruments financiers étant indexés sur un taux IBOR qui sera remplacé ou dont la méthode de calcul modifiée. À ce titre, le Groupe anticipe des impacts significatifs notamment opérationnels (stratégiques, IT), juridiques et comptables. Aussi, une organisation et une gouvernance projet ont été mises en place pour instruire opérationnellement les différents impacts de la mise en conformité avec le règlement BMR et de la disparition de certains taux de référence (EONIA, LIBORs).

Ce projet aborde, entre autres :

- la cartographie des positions concernées par les réformes des taux ;
- la mise à jour des contrats pour mise en conformité avec les exigences de BMR et avec les nouvelles pratiques de place. Au 31 décembre 2020, aucune renégociation n'a eu lieu ;
- la remédiation des contrats existants pour inclusion ou amélioration des clauses de repli en cas de disparition d'un taux de référence à compter du 1^{er} janvier 2022. Néanmoins, l'effort de remédiation peut être considéré comme faible pour le Groupe La Banque Postale. En effet, au 31 décembre 2020, la majorité des contrats rédigés par le Groupe inclut des clauses de repli en cas de disparition d'un taux de référence. De plus, le nombre des contrats indexés EONIA ou LIBOR dont l'échéance dépasse 2021, incluant des contrats cadre émis par des instances de place, est non significatif ;
- la rédaction de procédures pour être conforme au règlement BMR ;
- la mise à jour des systèmes pour prise en charge des nouveaux taux de référence et de la transformation éventuelle de certains taux (LIBOR, EONIA) ;
- la gestion des risques suscités par la réforme, qu'ils soient légaux, opérationnels ou financiers ;
- les communications externes et internes en lien avec la réforme des taux de référence.

En raison de leur forte exposition à des taux de référence, et tout en gardant une approche exhaustive sur le traitement des impacts pour l'ensemble du Groupe, les divisions direction des entreprises et du Développement des Territoires et Banque de Financement et d'Investissement ont joué un rôle prépondérant dans le pilotage de ce projet. Chaque chantier s'est traduit, lorsque jugé nécessaire, par des actions concrètes et précises telles que la modification des conditions générales de certains contrats ou encore l'adaptation des systèmes pour prendre en charge un nouveau taux de référence dans la zone euro (l'€STR, SOFR, SONIA). Il est toutefois prévu que ce projet reste actif jusqu'à début 2022 en raison des différentes actions à mener à l'avenir, comme l'adaptation des contrats

(amendement) et des systèmes (basculer des calculs vers de nouveaux taux) à la disparition potentielle (LIBOR) ou prévue (EONIA) de certains taux au début de 2022, voire 2023.

Conséquence de la réforme, les flux de trésorerie contractuels des instruments financiers indexés sur un taux de référence seront changés lors du passage à un taux de référence alternatif. Les taux de référence étant différents d'un marché à l'autre, le remplacement ne se fera pas en même temps et de la même manière. Pendant la période qui précède le remplacement, des incertitudes pourraient subsister au sujet de l'échéance et du montant des flux de trésorerie futurs tant que le taux de référence alternatif et la date de remplacement ne sont pas connus. Lorsque les instruments touchés par la réforme sont qualifiés soit d'instruments couverts soit d'instruments de couverture dans une relation de couverture selon IAS 39, ces incertitudes pourraient influencer sur la capacité de La Banque Postale de satisfaire à certaines exigences d'appréciation prospective et rétrospective. Ce seul motif pourrait obliger La Banque Postale à cesser l'utilisation de la comptabilité de couverture alors que les autres critères d'applicabilité sont satisfaits.

En date du 31 décembre 2020, le Groupe évalue le degré d'incertitudes auquel ses dérivés de couverture de FVH sont exposés. Le Groupe est exposé principalement aux taux EONIA et EURIBOR et dans une moindre mesure au taux LIBOR USD.

EURIBOR

En juillet 2019, l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) a accordé à l'European Money Markets Institute (EMMI) un agrément en tant qu'administrateur du taux de référence EURIBOR, apportant ainsi la confirmation que les exigences du BMR sont satisfaites. Ainsi, l'EURIBOR pourra encore être utilisé après le 1^{er} janvier 2020 pour les contrats nouveaux et existants. Fin octobre 2019, suite à la nouvelle méthodologie de calcul de l'EURIBOR, celui-ci devient l'EURIBOR Hybride. Toute référence à l'EURIBOR se substituera de fait à la nouvelle référence. À ce titre, le Groupe n'envisage pas l'arrêt de l'existence de l'EURIBOR dans un avenir prévisible et le changement du risque couvert vers un nouveau taux de référence. C'est pourquoi le Groupe ne considère pas les couvertures de juste valeur dont le taux de référence est EURIBOR directement impactées par la réforme en date du 31 décembre 2020.

EONIA

À compter du 2 octobre 2019, l'EONIA a été remplacé par l'€STR (*Euro Short Term Rate*) et déterminé à partir de celui-ci en lui ajoutant un spread de 8,5 bps. Jusqu'au 1^{er} janvier 2022, les deux taux coexistent.

LIBOR USD

Le LIBOR USD devrait être remplacé par le SOFR (*Secured Overnight Financing Rate*) qui est publié depuis avril 2018. En date d'arrêt, la date d'expiration du LIBOR USD est incertaine (une consultation est en cours à ce propos). De plus, la modalité de passage n'est pas définie ni même si ce remplacement aura lieu dans tous les contrats.

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, 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 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 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 (sur-couverture), le test d'efficacité réalisé par 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

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 swaps 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), 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), 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, 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.

34.3.3. Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du Groupe (qu'elles 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>) ^(a)
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 achetés à terme	Forward	Couverture des flux de trésorerie tout-en-un <i>all-in-one CFH</i> : <i>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>)

(a) 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. (l'inefficacité provenant des variations de juste valeur de la branche variable du swap, dès lors que ce taux n'est pas un taux quotidien (tel l'EONIA) mais un taux préfixé (tel l'EURIBOR)).

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 (sur-couverture), le test d'efficacité mis en place par La Banque Postale n'est pas respecté, une « inefficacité » est alors calculée, le dérivé de couverture est systématiquement résilié du montant de la sur-couverture.

Macrocouverture : Les sources d'inefficacité consistent essentiellement en la disparition du sous-jacent.

Ratio de couverture

Le ratio de couverture (quantité d'éléments couverts/quantité d'instruments de couverture) correspond au ratio utilisé par 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 %]. Pour évaluer si la couverture est hautement efficace, le Groupe suppose que la réforme des taux d'intérêt de référence ne change pas le taux d'intérêt de référence sur lequel sont fondés les flux de trésorerie de l'instrument de couverture. Si le Groupe conclut que le rapport des variations est en dehors du range [80 %- 125 %] du fait de la réforme, la relation de couverture ne cesse pas mais l'inefficacité est comptabilisée en compte de résultat.

Test d'efficacité

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*, 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 micro couverture sur les swaps EURIBOR, La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Partant du postulat que les swaps contre EONIA sont 100 % efficaces en micro couverture, 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, 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 swap (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 31/12/2020		
	Actif	Passif	Notionnel ^(a)
Instruments de taux d'intérêt	1 443	684	51 596
Swaps de taux d'intérêt	1 443	684	51 477
Options Caps-floors-collars-taux			119
Instruments de devises	0	0	798
Opérations fermes de change			798
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 443	684	52 394
Instruments de taux d'intérêt			140
Instruments de devises	0	79	741
Opérations fermes de change		79	741
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	0	79	881
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	1 443	763	53 275

(a) Les montants notionnels de dérivés de couverture qui entrent dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 - Réforme des taux d'intérêt de référence sont les suivants :

Notionnel des dérivés de couverture de FVH par échéance	1 an	4 ans	> 4 ans
EONIA	5 368	23 335	12 110
LIBOR USD	70	811	125

Les montants notionnels de dérivés de couverture qui n'entrent pas (*) dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 - soit « Réforme des taux d'intérêt de référence » sont les suivants :

Notionnel des dérivés de couverture de FVH par échéance	1 an	4 ans	> 4 ans
EURIBOR	117	5 541	4 000

* Pas d'incertitude sur l'EURIBOR comme expliqué en 34.3.2 « Réforme des taux d'intérêt de référence » ci-dessus.

Ces montants notionnels de dérivés de couverture sont ventilés selon les échéances suivantes :

- 1 an : durée entre la date d'arrêté et la date limite fixée au 31 décembre 2021 pour utiliser les nouveaux taux de référence respectant le BMR ;
- 4 ans : durée entre la date du 1^{er} janvier 2022 et la date du 31 décembre 2024. Lorsqu'un établissement bancaire contributeur au calcul d'un indice de référence d'importance critique a décidé de sortir de ce panel, il reste engagé pour une période de 5 ans à compter du 1^{er} janvier 2020, puis est reconduit d'année en année.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019		
	Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	1 488	582	50 150
Swaps de taux d'intérêt	1 488	582	49 990
Options Caps-floors-collars-taux			160
Instruments de devises	0	9	137
Opérations fermes de change		9	137
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 488	591	50 287
Instruments de taux d'intérêt			
Instruments de devises			
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	0	0	0
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	1 488	591	50 287

Opérations sur les instruments dérivés de couverture : analyse par durée résiduelle (notionnels)

La ventilation des notionnels des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020			
	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	5 597	35 263	10 736	51 596
Swaps de taux d'intérêt	5 555	35 208	10 714	51 477
Option de taux caps-floors-collars	42	55	22	119
Instruments de devises	340	0	459	799
Opérations fermes de change	340		459	799
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	5 937	35 263	11 195	52 395
Instruments de taux d'intérêt	140			140
Instruments de devises	334		407	741
Instruments de crédit				
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	474	0	407	881
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	6 411	35 263	11 602	53 276

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019			
	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	5 454	31 983	12 714	50 151
Swaps de taux d'intérêt	5 441	31 862	12 687	49 990
Option de taux caps-floors-collars	13	121	27	161
Instruments de devises	137	0	0	137
Opérations fermes de change	137			137
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	5 591	31 983	12 714	50 288
Instruments de taux d'intérêt				0
Instruments de devises				0
Instruments de crédit				
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	0	0	0	0
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	5 591	31 983	12 714	50 288

Couverture de juste valeur
Éléments couverts

31/12/2020				
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 cumulé 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	12 333	325		105
Change				
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	12 333	325	0	105
Taux d'intérêt	1 000	14		2
Change				
Autres	182			
Instruments financiers au coût amorti	1 182	14	0	2
Passif				
Taux d'intérêt	11 195	565		88
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	11 195	565	0	88

31/12/2019				
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 cumulé 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	11 380	219		166
Change	147	1		(1)
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	11 527	220	0	165
Taux d'intérêt	329	12		(5)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	329	12	0	(5)
Passif				
Taux d'intérêt	9 315	477		(239)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	9 315	477	0	(239)

Macrocouverture de juste valeur	31/12/2020	31/12/2019
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Valeur comptable
Instruments de dettes comptabilisées à la juste valeur par capitaux propres		
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	13 300	13 066
Total – Actif	13 300	13 066
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	14 144	11 870
Total – Passif	14 144	11 870
TOTAL		
Couverture de la juste valeur de l'exposition au risque de taux d'intérêt d'un portefeuille d'instruments financiers	27 444	24 936

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

	31/12/2020		
	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
(en millions d'euros)			
Taux d'intérêt	(145)	145	
Change	9	(8)	
TOTAL	(136)	137	0

	31/12/2019		
	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
(en millions d'euros)			
Taux d'intérêt	99	(100)	(1)
Change	9	(8)	1
TOTAL	108	(108)	0

Couverture de flux de trésorerie
Éléments de couverture

	31/12/2020		
	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)
	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
(en millions d'euros)			
Actif			
Taux d'intérêt		31	
Change	(22)		(1)
Autres			
TOTAL	(22)	31	(1)

	31/12/2019		
	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)
	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
(en millions d'euros)			
Actif			
Taux d'intérêt			(29)
Change			
Autres			
TOTAL	0	0	(29)

Résultat de la comptabilité de couverture de trésorerie

31/12/2020			
	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
(en millions d'euros)			
Taux d'intérêt		(16)	
Change	(67)	66	9
Autres			
TOTAL	(67)	50	9

31/12/2019			
	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
(en millions d'euros)			
Taux d'intérêt	22	(34)	
Change			
Autres			
TOTAL	22	(34)	0

34.3.4 Mesure du risque

La VaR

La VaR (Value at Risk) est un indicateur du risque de perte auquel La Banque Postale 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.

Cette matrice est calculée avec un facteur d'ajustement (*scaling factor*) visant à surpondérer les variations récentes par rapport aux variations plus anciennes.

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, peu significatives à date au regard des positions globales, pourrait amener la Direction des Risques Groupe (DRG) à déployer une méthodologie plus adaptée. Des indicateurs dédiés à la surveillance du risque optionnel sont par ailleurs implémentés.

La DRG 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

L'estimation de la VaR, faite sur l'hypothèse d'une loi de distribution normale, est effectuée dans des conditions normales de marché et ne donne aucune information sur le montant de la perte potentielle lorsque la VaR est dépassée. Il est donc nécessaire de pouvoir estimer les pertes potentielles en supposant des conditions de marchés exceptionnelles (attentats, faillite d'un grand groupe, etc.), et c'est dans cette optique que sont implémentés des 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.

34.4 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.

Les systèmes de déclaration des risques de liquidité couvrent l'ensemble du groupe La Banque Postale, au niveau prudentiel. Certaines des limites et indicateurs utilisés en gestion font référence à des unités sociales du groupe, notamment La Banque Postale, entité la plus importante.

Le pilotage du risque de liquidité s'appuie sur :

- un dispositif de guidelines et limites ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de *funding* de la banque ;
- un coussin de titres liquides non grevés de haute qualité (et son équivalent de dépôt à la banque centrale).

Les instances de La Banque Postale (Conseil de surveillance) ont approuvé en avril 2019 l'ensemble du dispositif d'évaluation de la liquidité et de son adéquation - ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*).

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 200 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 plan de financement prévisionnel régulièrement ajusté ;
- 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 durée 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 COG0B 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 Postale.

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 financement 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 Postale) 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 systèmes de déclaration prudentielle des risques de liquidité couvrent l'ensemble du périmètre de consolidation prudentielle. Certaines entités du Groupe sont également assujetties au niveau individuel.

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 % limite respectée par La Banque Postale dont le LCR atteint le niveau de 179 % à fin décembre 2020.

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.

Le LCR fait également partie des contraintes à respecter dans le cadre des projections de liquidité dynamique.

Un proxy du LCR est calculé 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, un 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 %.

Suivi de la liquidité à long terme

Le dispositif de pilotage s'appuie également sur :

- un plan de financement, qui assure que la trajectoire budgétaire prévisionnelle s'accompagne d'un pilotage prévisionnel de la liquidité ;
- dans le cadre de l'exécution du plan de financement, le LCR prévisionnel est évalué, et la banque s'assure d'un niveau adéquat sur la durée ;
- dans le cadre de l'ILAAP, plusieurs stress sur le LCR ont été développés ;
- 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 ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises ;
- une évaluation de gap de liquidité, détaillée ci-dessous.

La Banque Postale évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance et des limites définies sur les horizons de 1, 3 et 5 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 Direction des risques Groupe.

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 Banque de financement et d'investissement.

Le Plan de Financement d'Urgence (PFU) fait partie du processus d'évaluation interne de la liquidité dont La Banque rend compte 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 au management de La Banque Postale la surveillance accrue de son risque de liquidité. La présentation (en période normale) des indicateurs est réalisée chaque semaine au cours du Comité barème et refinancement et périodiquement au CPRG. 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 deux fois, La Banque Postale a testé, avec succès, sa capacité à se financer.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponibles rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.

La réserve de liquidité est composée :

- du cash placé auprès de la banque centrale (hors 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 8,9 milliards d'euros de collatéral potentiel au 31 décembre 2020, en plus des autres sources de financement habituellement utilisées par la banque).

Capacité d'accès au financement externe

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*) et un programme d'ECP (*European Commercial Paper*) de 10 milliards d'euros, 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, au format retail, permettant d'émettre de la dette senior (vanille et structurée), senior non préféré et Tier 2 ;
- un programme de 30 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 La Banque Postale 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 HQLA (*High Quality Liquid Asset*), principalement constitué d'obligations d'État, 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 à la plate-forme de mises en pension Brokertec ;
- 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.

Par ailleurs, La Banque Postale a participé de manière plus conséquente aux opérations ciblées de refinancement de long terme (TLTRO III) de la BCE dans le contexte de la crise sanitaire et économique apparue au printemps 2020, selon une approche prudente et préventive en réponse aux vives tensions qui sont apparues sur les marchés de crédit à cette période.

34.5 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 valeur économique des fonds propres (EVE) et la gestion de la sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI).

L'unité en charge de la surveillance et de la gestion du risque de taux d'intérêt global est la Direction des risques financiers, département des risques de bilan (DRF-RB), qui est rattachée à la Direction des risques groupe de La Banque Postale.

Le département assume plusieurs missions :

- assurer le suivi périodique des indicateurs qui encadrent le risque de taux d'intérêt global de La Banque Postale en consolidé ainsi que des filiales bancaires ;
- réaliser l'audit des processus de calculs des différents indicateurs (statiques et dynamiques) et contrôler l'intégrité des calculs d'exposition ;
- auditer les méthodologies employées.

Ce risque est suivi via des indicateurs de sensibilité des marges futures et de la Valeur Économique aux taux d'intérêt ainsi que via des scénarios permettant d'évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

Les 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 optimiser la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de la banque sous contrainte du respect des limites fixées pour les 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.

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 de gestion déléguée classées à la juste valeur par résultat 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 35 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

35.1	Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers	409	35.3	Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres	412
35.2	Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers	411	35.4	Instruments financiers de couverture	413
			35.5	Reclassements d'actifs financiers	413
			35.6	Compensation des instruments financiers	413

35.1 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.

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur ^(a)	31/12/2020		
			Hiérarchie de juste valeur ^(b)		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	125 222	131 030			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	114 434	114 446			
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	195 629	195 629	148 285	33 035	14 309
Instruments dérivés de couverture	1 443	1 443		1 443	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	230 559	230 559	226 826	1 964	1 769
Immeubles de placement	3 083	4 109		1 705	
Titres au coût amorti	24 018	25 842			
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	501	501		75	323
Créances clients et autres créances	5 100	5 100			
Autres actifs financiers courants	382	382		314	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 763	2 763	450	2 314	
Passifs					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	33 533	33 533			
Dettes envers la clientèle	229 793	232 109			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	3 279	3 279	400	2 879	
Instruments dérivés de couverture	763	763		763	
Dettes représentées par un titre	21 639	22 697			
Dettes subordonnées	10 187	10 586			
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	12 399	12 988		705	
Dettes fournisseurs et autres dettes	8 724	8 724			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.

(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Transfert sur les titres

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 117,6 millions d'euros (quatre titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 64,1 millions d'euros (huit titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert sur les dérivés

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 8,5 millions d'euros (il s'agit d'un changement de méthode entre 2019 et 2020 appliquée aux CDS sur 9 dossiers).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur ^(a)	31/12/2019		
			Hiérarchie de juste valeur ^(b)		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	113 626	118 690			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	70 635	70 644			
Portefeuille de titres	55 584	57 263	16 896	9 723	691
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	440	440		98	257
Créances clients et autres créances	4 014	4 014			
Autres actifs financiers courants	475	475		339	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 456	2 456	659	1 797	
Passifs					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	30 715	30 723			
Dettes envers la clientèle	190 546	190 547			
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	31 961	32 392	58	1 978	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	9 798	10 271		716	
Dettes fournisseurs et autres dettes	5 404	5 404			

(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 (trois 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 (huit titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

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	Instruments dérivés de couverture	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Total
Ouverture	333	0	358	691
Gains et pertes enregistrés en résultat	(55)			(55)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(13)	(13)
Achats	3 577		1 145	4 722
Ventes	(695)		(20)	(715)
Remboursements	(735)			(735)
Transfert vers ou hors niveau 3	(152)		(50)	(202)
Variation de périmètre	12 093		569	12 662
Autres mouvements	(57)		(1)	(58)
CLÔTURE	14 308	0	1 989	16 297

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.

35.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers

35.2.1 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.

35.2.2 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 (multi contribution), 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-repos.

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 duration (obligation pour le client de redevenir créateur en moins d'un mois) ;
- la juste valeur des crédits est déterminée sur la base de modèles internes consistant à actualiser les flux futurs 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.

35.3 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.

2020

(en millions d'euros)	Variations de juste valeur					Gain/(perte) net
	Produits/(charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 921				297	2 218
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	438		1 109		(157)	1 390
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		3 678			1 275	4 953
Opérations de couverture	227	9	(37)			199
TOTAL	2 586	3 687	1 072	0	1 415	8 760

2019

(en millions d'euros)	Variations de juste valeur					Gain/(perte) net
	Produits/(charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 970				322	2 292
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	165		237		126	528
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		111				111
Opérations de couverture	203	0	(12)			191
TOTAL	2 338	110	225	0	448	3 121

35.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Voir note 28.

Activités bancaires

Voir note 34.3.

35.5 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 2020.

35.6 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.

35.6.1 Instruments dérivés des activités industrielles et commerciales

2020

	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	89		89	59	31	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	59		59	59		

2019

	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	111		111	39	73	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	42		42	39	4	(1)

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.

35.6.2 Instruments financiers des activités bancaires

2020

	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	F=C-D-E
Actifs						
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	197 215		197 215	2 095	667	194 453
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	2 980		2 980	2 095	667	218
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	242 453	2 713	239 740	1 820	1	226 108
Dont prises en pension	18 696	2 713	15 983	1 820	1	2 351
Comptes de régularisation et autres actifs	31 907		31 907	7		31 900
Dont dépôts de garantie donnés	17		17	7		10
Autres actifs non soumis à compensation	268 314		268 314			268 314
TOTAL ACTIF	739 889	2 713	737 176	3 922	668	720 775
Passifs						
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	4 184		4 184	2 095	453	1 636
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	2 568		2 568	2 095	453	20
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	266 639	2 713	263 926	1 820	212	227 657
Dont mises en pension	50 628	2 713	47 915	1 820	212	11 646
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	436 623		436 623			436 623
TOTAL PASSIF	707 446	2 713	704 733	3 915	665	665 916

2019

	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	F=C-D-E
Actifs						
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	12 392		12 392	1 199	1 037	10 156
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	2 373		2 373	1 199	1 037	136
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	188 379	4 116	184 263	688	57	175 512
Dont prises en pension	12 874	4 116	8 758	688	57	7
Comptes de régularisation et autres actifs	3 314		3 314	1		3 313
Dont dépôts de garantie donnés	5		5	1		4
Autres actifs non soumis à compensation	71 713		71 713			71 713
TOTAL ACTIF	275 799	4 116	271 683	1 888	1 094	260 694
Passifs						
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	2 178		2 178	1 199	151	828
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	1 362		1 362	1 199	151	12
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	225 846	4 116	221 731	687	1 919	193 654
Dont mises en pension	32 208	4 116	28 092	687	1 919	16
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	35 991		35 991			35 991
TOTAL PASSIF	264 016	4 116	259 900	1 887	2 070	230 474

NOTE 36 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

36.1	Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	417	36.3	Rémunération des organes d'administration et de direction	417
36.2	Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	417			

36.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

36.1.1 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 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.

36.1.2 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.

36.2 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 sociétés consolidées par le groupe Caisse des Dépôts concernent essentiellement les opérations réalisées par La Banque Postale avec les fonds d'épargne gérés par la Caisse des Dépôts.

Les transactions avec les entreprises associées concernent essentiellement CNP Assurances (jusqu'à la prise de contrôle par le Groupe le 4 mars 2020), société 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 les entités du groupe CDC et les entités du groupe La Poste mises en équivalence sont résumés dans le tableau suivant :

	31/12/2020	31/12/2019
(en millions d'euros)	Avec les entités du groupe CDC	Avec les entités du Groupe mises en équivalence
Produits	946	233
Charges	(10)	(444)
Créances	68 682	18
Dettes	184	6 471

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

36.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 5,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (5,4 millions d'euros en 2019). 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 2020 s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2019).

NOTE 37 ENTITÉS STRUCTURÉES

37.1 Entités structurées consolidées

418

37.2 Entités structurées non consolidées

418

37.1 Entités structurées consolidées

Les entités structurées sont des entités qui ont été conçues de telle manière que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le facteur déterminant pour établir qui contrôle l'entité ; c'est notamment le cas lorsque les activités pertinentes sont dirigées au moyen d'accords contractuels. Les entités structurées ont généralement un objectif précis et bien défini ou des activités bien circonscrites.

Les entités structurées consolidées incluent :

- des organismes de placements collectifs (OPC, FCP) dont la gestion est assurée par les filiales du Groupe dans le cadre de ses activités bancaires ou pour lequel le Groupe est amené à investir pour le compte des assurés souscrivant auprès des entités du Groupe ainsi que pour son compte propre ;
- des Fonds Communs de Titrisations (FCT) dont les parts sont émises par des entités structurées ayant pour vocation de diversifier les risques de crédit sous-jacents et qui peuvent être divisées en tranche.

37.2 Entités structurées non consolidées

Les informations présentées ci-après concernent les entités structurées par le Groupe et qui ne sont pas contrôlées par ce dernier. Ces informations ont été regroupées par entités exerçant des activités similaires : La Titrisation, les Fonds de placement et Autres.

Titrisation

Les opérations de titrisation regroupent les Fonds Communs de Titrisation (FCT) et structures équivalentes qui émettent des instruments financiers pouvant être souscrits par des investisseurs, portent des risques de crédit inhérents et qui peuvent être divisés en tranche. La titrisation est une technique financière par laquelle des créances traditionnellement illiquides et gardées par leurs détenteurs jusqu'à l'échéance sont transformées en titres négociables et liquides. Le but de cette opération est de :

- permettre la transformation d'un portefeuille illiquide en titres liquides ;

- favoriser la levée des fonds à des conditions avantageuses : outil de refinancement ;
- améliorer la gestion des risques : mécanisme de transfert de risques vers l'investisseur ;
- transférer le risque de crédit et ses composantes (risque de taux, de liquidité...) et donc de réduire les contraintes sur les fonds propres ;
- faciliter la structuration du bilan (instrument de gestion du bilan).

Fonds de placement

Cette activité consiste à répondre à la demande des investisseurs dans le cadre :

- de la gestion de fonds. Cette activité fait appel à des entités structurées comme les organismes de placements collectifs ou des fonds immobiliers et autres structures équivalentes ;
- du placement des primes d'assurance reçues des clients des sociétés d'assurance conformément aux dispositions réglementaires prévues par le Code des assurances. Les placements des sociétés d'assurance permettent de garantir les engagements pris vis-à-vis des assurés tout au long de la vie des contrats d'assurance. Leur valeur et leur rendement sont corrélés à ces engagements.

Autres

Il s'agit d'un ensemble regroupant le reste des activités.

Intérêts dans les entités structurées non consolidées

Les intérêts du Groupe dans une entité structurée non consolidée concernent les liens contractuels ou non qui l'exposent à un risque de rendements variables associés à la performance de cette entité structurée. Les intérêts peuvent être attestés notamment par la détention d'instruments de capitaux propres ou de titres de créances mais également par un financement, un crédit de trésorerie, un rehaussement de crédit, l'octroi de garanties ou de dérivés structurés.

Le tableau ci-dessous fournit une information en regroupant par activité, de façon cumulée, l'exhaustivité des entités dans lesquelles le Groupe a un intérêt sans restriction particulière :

(en millions d'euros)	Titrisation	Fonds de placement	Autres
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5 000	94 732	125
Instruments financiers dérivés de couverture			
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	104	15	
Actifs financiers au coût amorti		89	2 538
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	5 104	94 836	2 663
Provisions			
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	5 104	94 836	2 663
Engagements de financement donnés		8	225
Engagements de garantie donnés			
Exposition maximale au risque de perte	5 104	94 844	2 888
Garanties reçues et autres rehaussements de crédit			
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE PERTE	5 104	94 844	2 888

L'exposition maximale au risque de perte correspond au montant des intérêts enregistrés à l'actif du bilan et des engagements donnés minoré des provisions pour risques et charges enregistrées au passif, minoré des garanties reçues.

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.

Informations sur les entités structurées non consolidées sponsorisées par le groupe

Sont définis comme entités structurées non consolidées sponsorisées les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le Groupe, notamment les fonds gérés par la filiale La Banque Postale Asset Management.

Une entité structurée est réputée sponsorisée par le Groupe dès lors que sa dénomination intègre le nom du Groupe ou d'une de ses filiales.

Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 112 millions d'euros au 31 décembre 2020 et sont principalement composés de commissions non récurrentes.

NOTE 38 ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

38.1	Engagements des activités bancaires	420	38.4	Autres engagements	421
38.2	Autres engagements donnés	420	38.5	Passifs éventuels	421
38.3	Autres engagements reçus	421			

38.1 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)	31/12/2020	31/12/2019
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
● en faveur d'établissements de crédit	1 838	1 723
● en faveur de la clientèle	24 053	24 751
Engagements de garantie		
● en faveur d'établissements de crédit	980	715
● en faveur de la clientèle ^(a)	1 650	1 861
Engagements sur titres à livrer	15 135	10 721
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
● reçus d'établissements de crédit ^(b)	15 619	10 890
● reçus de la clientèle	495	0
Engagements de garantie		
● reçus d'établissements de crédit	36 712	37 464
● reçus de la clientèle	6 515	5 749
Engagements sur titres à recevoir	365	400
Autres engagements donnés ^{(b)(c)}	46 668	18 311
Autres engagements reçus	27 589	1 372

(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 (8 340 millions d'euros) et reçus (808 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 2020, 21 725 millions d'euros (15 784 millions d'euros en 2019) 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 2020 à 197 millions d'euros (contre 216 millions d'euros au 31 décembre 2019).

38.2 Autres engagements donnés

38.2.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 39 millions d'euros au 31 décembre 2020.

38.2.2 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 20 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.

38.2.3 Engagements d'acquérir les participations dans les sociétés espagnoles Tipsa et Alas et de leurs filiales

Dans le cadre de la prise de participation dans les sociétés Tipsa et ALAS pour respectivement 28,1 % et 48 % en novembre 2019 (voir note 44), le Groupe s'est engagé à acquérir en 2021 le solde non encore détenu du capital de ces sociétés ainsi que les titres de Madripaq, filiale d'ALAS, et des sociétés Andalupa Quotas et Central Messengeros.

38.2.4 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

38.3 Autres engagements reçus

38.3.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2020 à 70 millions d'euros, dont 59 millions d'euros pour La Poste.

38.3.2 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 11 banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2020.

38.3.3 Promesses de vente d'immeubles

Le Groupe La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2021 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2020 à 50 millions d'euros.

38.3.4 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.

Dans le cadre de l'opération mentionnée en note 1.1, cette promesse a été dénouée en janvier 2020. Les titres correspondant sont donc à nouveau détenus directement par le Groupe.

38.3.5 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.

38.3.6 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.

38.4 Autres engagements

38.4.1 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 formaient un pacte d'actionnaires sur CNP Assurances qui a pris fin le 4 mars 2020 lors de la prise de contrôle de CNP Assurances par Le Groupe La Poste.

38.4.2 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.

38.5 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 39 PRECISIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCES

39.1	Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale	422	39.3	Placements des activités d'assurance	423
39.2	Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir	423	39.4	Produits nets des sociétés d'assurance	425
			39.5	Impact de l'application de l'approche par superposition	426

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Caisse, Banques centrales	1 783	22 412
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	195 629	10 763
Instruments dérivés de couverture	1 443	1 488
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	230 779	15 059
Titres au coût amorti	24 018	28 068
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au coût amorti	114 434	70 635
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	125 222	113 626
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	220	207
Actifs d'impôts courants	969	240
Compte de régularisation et actif divers	31 696	3 200
Participations dans les entreprises mises en équivalence	696	3 585
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	9 149	1 411
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	142	143
Élimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(4 852)
TOTAL	727 301	265 985

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	3 279	1 445
Instruments dérivés de couverture	763	591
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	33 533	30 715
Dettes envers la clientèle	229 793	190 546
Dettes représentées par un titre	21 639	23 739
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	726	839
Passifs d'impôts courants	1 592	148
Comptes de régularisation et passifs divers	21 456	5 148
Provisions techniques des entreprises d'assurance	379 830	2 552
Provisions	1 025	337
Dettes subordonnées	10 187	3 097
Intérêts minoritaires	13 593	816
Capitaux propres part du Groupe	9 688	5 867
Réserves consolidées et autres	5 567	5 073
Résultat part du Groupe	4 121	794
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan	197	145
TOTAL	727 301	265 985

39.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à - d'1 an	Échéances à + d'1 an	Total
Éléments d'actifs par durée restant à courir			
Caisses, banques centrales	1 783	0	1 783
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	12 998	182 631	195 629
Instruments dérivé de couverture	11	1 432	1 443
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	28 107	202 672	230 779
Titres au coût amorti	5 369	18 649	24 018
Créances sur les établissements de crédit	113 920	514	114 434
Prêts et créances sur la clientèle	29 040	96 182	125 222
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Actif	4	216	220
Éléments de passif par durée restant à courir			
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	135	3 144	3 279
Instruments dérivés de couverture	18	745	763
Dettes envers les établissements de crédit	26 113	7 420	33 533
Dettes envers la clientèle	218 120	11 673	229 793
Dettes représentées par un titre	8 394	13 245	21 639
Dettes subordonnées	115	10 072	10 187
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Passif	0	725	726

39.3 Placements des activités d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Actifs financiers à la juste valeur par résultat ^(a)	187 678	435
Instruments dérivés de couverture	0	0
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables ^(b)	216 883	2 234
Titres au coût amorti	155	0
Immeubles de placement	3 083	0
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	407 799	2 669

(a) Actifs financiers à la juste valeur par résultat.

(b) Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables.

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Instruments de dettes	149 028	272
Effets publics et valeurs assimilées	4 744	0
Obligations et autres titres à revenu fixe	17 523	7
OPCVM	62 680	265
Actifs représentatifs de contrats en UC	57 236	0
Prêts et avances	6 845	0
Instruments de capitaux propres	38 120	162
Actions et autres titres à revenu variable	34 049	162
Actifs représentatifs de contrats en UC	4 071	0
Instruments dérivés	531	
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	187 678	435

(en millions d'euros)	Juste valeur	Dépréciation	Gains/pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	122 018	(56)	1 847
Obligations et autres titres à revenu fixe	94 865	(308)	2 017
Total des instruments de dettes	216 883	(364)	3 864
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	216 883	(364)	3 864
Impôts			(815)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES SUR INSTRUMENTS DE DETTES COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES (NET D'IMPÔTS) SUR PLACEMENTS D'ASSURANCE			3 049

(en millions d'euros)	Juste valeur	Dépréciation	Gains/pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	918	0	64
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 316		69
Total des instruments de dettes	2 234	0	133
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	2 234	0	133
Impôts			(40)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES SUR INSTRUMENTS DE DETTES COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES (NET D'IMPÔTS) SUR PLACEMENTS D'ASSURANCE			93

39.4 Produits nets des sociétés d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2020	
	Activité externe	Intersecteur
Primes émises	23 169	
Variation des primes non acquises	(169)	
Primes acquises	23 000	
Chiffres d'affaires ou produits des autres activités	131	4
Autres produits d'exploitation	(0)	
Produits des placements nets de charges	4 896	(10)
Plus ou moins-values de cession des placements	(2 180)	
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	526	
Variation des dépréciations sur placements	(333)	
Impacts de l'approche par superposition	(679)	
Total des produits financiers nets de charges	2 230	(10)
Total des produits des activités ordinaires	25 360	(6)
Charges des prestations des contrats	(21 037)	(5)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	120	
Charges et produits des autres activités	(1)	
Frais d'acquisition des contrats	(2 617)	(669)
Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution	(431)	
Frais d'administration	(241)	(5)
Autres produits et charges opérationnels courants	(455)	
Total des autres produits et charges courants	(24 661)	(679)
Résultat opérationnel courant	699	(685)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(28)	
Résultat opérationnel	673	(685)
Charges de financement	(56)	
Variation de valeur des actifs incorporels	(11)	
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	688	
Variation de valeur des écarts d'acquisition	4 578	
Impôts sur les résultats	(420)	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	5 452	(685)
Intérêts minoritaires	491	
Résultat net part du Groupe	4 276	

(en millions d'euros)	31/12/2019
Chiffre d'affaires	975
Primes émises	992
Variation des primes non acquises	(17)
Primes acquises	975
Produits des placements nets de charges	108
Produits des placements y compris produits des immeubles de placement	49
Charges des placements et des autres charges financières	(3)
Plus et moins-values de cession des placements	11
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	51
Résultats des couvertures de juste valeur	
Amortissements des frais d'acquisition reportés	
Charges des prestations externes des contrats	(536)
Commissions des activités d'assurance	(36)
Résultats des cessions en réassurance	(57)
PRODUITS NETS DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE	453

39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition

L'impact net de l'approche par superposition par type d'actif financier est détaillé comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020				31/12/2019			
	Valeur com- ptable	Impact Overlay brut	Impôt différé	Impact Overlay net	Valeur com- ptable	Impact Overlay brut	Impôt différé	Impact Overlay net
OPCVM	45 751	152	(6)	146	203	6	(1)	6
Actions et autres titres à revenu variable	29 263	529	(172)	357	162	14	(3)	11
Obligations	6 230	(4)	(41)	(46)	7			
Autres actifs financiers	19 028	2	6	8				
TOTAL	100 272	679	(213)	465	372	20	(4)	17

Les impacts de l'approche par superposition sur le compte de résultat sont détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019		
	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay
Produit net bancaire hors Overlay	(68)	611		15	36	
Impact Overlay			(679)			(21)
Produit net bancaire	(68)	611	(679)	15	36	(21)
Impôts différés	16	(198)	214	(1)	(6)	4
TOTAL	(52)	413	(465)	14	30	(17)

NOTE 40 NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

40.1	Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	427	40.5	Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	428
40.2	Dépréciations, amortissements et perte de valeur	427	40.6	Encaissements provenant de nouveaux emprunts	429
40.3	Variation du besoin en fonds de roulement	428	40.7	Remboursements des emprunts	429
40.4	Variation du solde des emplois et ressources bancaires	428	40.8	Autres flux liés aux opérations de financement	429
			40.9	Variation de trésorerie des activités bancaires	429

40.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

(en millions d'euros)	Note	2020	2019
Résultat net de l'ensemble consolidé		2 660	835
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(676)	(280)
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		0	2
Plus ou moins values de cession (yc dilution)		89	(12)
Variations nettes des provisions		164	(366)
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	40.2	3 421	1 624
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(3 179)	(1)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		2 479	1 803
Coût de l'endettement financier net ^(a)		234	213
Charge d'impôt (yc impôts différés)		880	134
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		3 592	2 150

(a) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

40.2 Dépréciations, amortissements et perte de valeur

(en millions d'euros)	2020	2019
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	3 387	1 591
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	0	(4)
Dépréciations d'écart d'acquisition	33	36
TOTAL	3 421	1 624

40.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2020	2019
Variations des stocks et encours	(65)	(10)
Variations des créances d'exploitation	(591)	(162)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	1 106	47
TOTAL	450	(125)

40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

	2020	2019
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	(6 742)	(286)
Variations des instruments dérivés de couverture	119	(329)
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 992	975
Variations des titres au coût amorti	4 179	(4 486)
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	1 186	1 323
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	(9 006)	(17 956)
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(13)	(125)
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	597	(43)
Variation des immeubles de placement	81	0
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	(9 491)	778
Variations des instruments dérivés de couverture	93	243
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	2 922	11 942
Variations des dettes envers la clientèle	26 291	4 744
Variations des dettes représentées par un titre	(2 100)	6 805
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(113)	96
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	8 609	812
Variations des prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	4 999	0
TOTAL	23 604	4 494

40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(3 578)	(503)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(910)	(965)
Acquisitions d'immeubles de placements	(185)	0
Variations des fournisseurs d'immobilisations	25	(33)
TOTAL	(4 649)	(1 501)

40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts obligataires	0	1 700
Billets de trésorerie	1 039	1 276
Autres emprunts et dettes assimilées	3 555	5
TOTAL	4 594	2 981

40.7 Remboursements des emprunts

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts obligataires	0	(800)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(24)	(17)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 039)	(1 126)
Emprunts sur location-financement	0	0
Autres emprunts et dettes assimilées	(1 578)	(3)
TOTAL	(2 641)	(1 948)

40.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2020	2019
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	7	10
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(46)	(3)
Autres	(32)	30
TOTAL	(72)	38

40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2020	2019
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		22 412	2 007
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)		372	15 767
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 178)	(1 279)
Ouverture		21 607	16 495
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	24.2	1 783	22 412
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)	21.2	43 652	372
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	31.1	(1 181)	(1 178)
Clôture		44 254	21 607
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		22 648	5 111
dont incidence des variations de périmètre (CNP Assurances)		1 439	0
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		21 208	5 111

NOTE 41 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.

2020

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
● société mère	0,7	8 %	0,7	10 %
● filiales intégrées globalement	5,4	64 %	5,4	76 %
	6,1	72 %	6,1	86 %
Services autres que la certification des comptes				
● société mère	0,4	5 %	0,2	2 %
● filiales intégrées globalement	2,0	23 %	0,8	12 %
	2,4	28 %	1,0	14 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement	0	0 %	0	0 %
TOTAL	8,5	100 %	7,1	100 %

2019

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
● société mère	0,7	11 %	0,7	18 %
● filiales intégrées globalement	4,8	76 %	2,6	68 %
	5,5	87 %	3,3	86 %
Services autres que la certification des comptes				
● société mère	0,4	6 %	0,2	5 %
● filiales intégrées globalement	0,4	6 %	0,3	7 %
	0,8	13 %	0,5	12 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement	0	0 %	0,1	2 %
TOTAL	6,3	100 %	3,8	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, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, examens limités, revues d'informations financières et consultations techniques.

Les services fournis par le cabinet KPMG sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, examens limités, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, formations, revues de procédures de contrôle interne, revue de systèmes d'information, consultations comptables, fiscales et réglementaires, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

NOTE 42 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Émission obligataire La Poste du 11 janvier 2021

La Poste a procédé le 11 janvier 2021 à deux émissions obligataires pour un montant total de 1 750 millions d'euros :

- une émission d'un montant de 1 000 millions d'euros à échéance janvier 2036 au taux de 0,625 % ;
- une émission d'un montant de 750 millions d'euros à échéance juillet 2029 au taux de 0 %.

Regroupement d'entreprise

Le 16 février 2021, le Groupe a obtenu l'approbation de son OPA sur la société bulgare Speedy A.D. afin d'en prendre le contrôle au cours du premier semestre 2021. La transaction sera de l'ordre de 90 millions d'euros.

Nouveau plan stratégique du Groupe

L'année 2021 sera la première année de déploiement du nouveau plan stratégique du Groupe « La Poste 2030 » visant à saisir les opportunités résultant de la mutation de la société et de ses métiers. Le Groupe poursuivra le déploiement de son modèle multi-métier, tout en accélérant sa transformation vers le numérique.

NOTE 43 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

43.1 Intégration de CNP Assurances (secteur La Banque Postale)

431

43.2 Intégration de BRT (secteur GeoPost)

434

Les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis sont susceptibles d'évoluer dans le délai d'un an à compter de la date du regroupement en cas d'obtention d'informations nouvelles.

43.1 Intégration de CNP Assurances (secteur La Banque Postale)

Les actifs et passifs de CNP Assurances à la date d'acquisition (valorisation provisoire à la juste valeur) et au 31 décembre 2020 dans les comptes du Groupe se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Ouverture 04/03/2020
Immobilisations incorporelles & corporelles	4 753	2 852
Participations dans les sociétés mises en équivalence	527	487
Impôts différés actifs	53	30
Actifs non courants	5 333	3 369
Créances clients et autres créances	62	67
Créance d'impôt sur les bénéfices	593	380
Actifs courants	655	447
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	187 238	182 841
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	214 422	218 206
Titres au coût amorti	155	166
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	1 704	1 722
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	2 350	2 346
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	28 345	29 718
Participation aux bénéfices différée	0	4
Immeubles de placement	3 083	3 079
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	437 296	438 082
TOTAL ACTIF	443 284	441 898

(en millions d'euros)	31/12/2020	Ouverture 04/03/2020
Provisions pour risques et charges	287	315
Avantages du personnel	295	335
Impôts différés passifs	1 332	1 257
Dettes fournisseurs et autres dettes	4 130	1 992
État - Impôt sur les bénéfices	83	36
Passifs courants et non courants	6 128	3 934
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	1 233	1 879
Instruments dérivés de couverture	79	5
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	123	296
Dettes envers la clientèle	11 642	12 969
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	15 341	15 884
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance courantes	377 252	378 410
Dettes subordonnées	7 364	6 988
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	413 035	416 431
TOTAL PASSIF	419 162	420 365
ACTIF NET	24 122	21 534
Valeur des titres mis en équivalence au 4 mars 2020	3 504	3 504
Dépréciation de la participation antérieurement détenue	(1 571)	(1 571)
Valeur des titres apportés (cours de bourse du 4 mars 2020)	4 027	4 027
Valeur des titres au cours de bourse du 4 mars 2020	5 960	5 960
Badwill	4 578	4 578
Juste valeur des actifs et passifs de CNP Assurances au 4 mars 2020 (provisoire)	10 537	10 537
Acquisition complémentaire de titres	121	
Résultat de l'exercice part du Groupe hors dépréciation participation antérieure et hors badwill	536	
Résultat latent sur instruments financiers	634	
Réserve de conversion	(357)	
Autres éléments	(91)	
Quote-part du Groupe	11 380	10 537
Intérêts minoritaires	12 741	10 997
ACTIF NET	24 122	21 534

La contribution de CNP Assurances au compte de résultat consolidé au 31 décembre 2020 du Groupe se présente ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020
Produits opérationnels (Produit Net Bancaire)	2 925
Achats et autres charges	(298)
Charges de personnel	(420)
Impôts et taxes	(52)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(173)
Autres charges et produits opérationnels	(617)
Résultat des cessions d'actifs	(11)
Charges opérationnelles nettes	(1 571)
Résultat d'exploitation courant avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	1 354
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	51
Résultat d'exploitation courant	1 405
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances	3 007
Résultat d'exploitation	4 412
Résultat financier	0
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	4 412
Impôt sur le résultat	(385)
Quote-part de résultat de CNP Assurances pour janvier et février 2020	43
Reclassement en résultat net des réserves de conversion et gains latents de CNP Assurances lors de la prise de contrôle	594
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	4 664
Part du Groupe ^(a)	4 179
Part des minoritaires	484

(a) dont :

- incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances sur le résultat d'exploitation 3 007 millions d'euros et sur le résultat des mises en équivalence 594 millions d'euros (voir note 1.1) ;
- contribution de CNP Assurances au titre des mois de janvier et février pour 43 millions d'euros ;
- contribution de CNP Assurances mis en intégration globale dans les comptes du Groupe pour 536 millions d'euros.

43.2 Intégration de BRT (secteur GeoPost)

Les actifs et passifs de BRT à la date d'acquisition (valorisation provisoire à la juste valeur) et au 31 décembre 2020 dans les comptes du Groupe se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Ouverture 01/01/2020
Écarts d'acquisition	1 262	1 279
Immobilisations incorporelles & corporelles	51	48
Droits d'utilisation	562	578
Autres actifs financiers non courants	20	21
Impôts différés actifs	48	32
Actifs non courants	1 944	1 958
Créances clients et autres créances	398	349
Créance d'impôt sur les bénéfices	8	5
Autres comptes de régularisation – Actif	4	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	1
Actifs courants	434	360
TOTAL ACTIF	2 377	2 318
Emprunts obligataires et dettes financières	123	128
Passifs de location	577	578
Provisions risques et charges	17	15
Avantages du personnel	18	19
Dettes fournisseurs et autres dettes	437	399
État – Impôt sur les bénéfices	0	3
TOTAL PASSIF	1 172	1 142
ACTIF NET	1 205	1 177
Valeur des titres mis en équivalence à fin décembre 2019	547	547
Réévaluation de la participation détenue antérieurement à la prise de contrôle	45	45
Valeur des titres acquis en 2020	578	578
Juste valeur des actifs et passifs de BRT au 1^{er} janvier 2020	1 170	1 170
Résultat de l'exercice part du Groupe	41	
Quote-part du Groupe	1 211	1 170
Intérêts minoritaires	(5)	7
ACTIF NET	1 206	1 177

La contribution de BRT au compte de résultat consolidé au 31 décembre 2020 du Groupe se présente ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020
Produits opérationnels (chiffre d'affaires des activités commerciales)	1 498
Achats et autres charges	(1 183)
Charges de personnel	(166)
Impôts et taxes	(5)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(106)

Autres charges et produits opérationnels	41
Résultat des cessions d'actifs	2
Charges opérationnelles nettes	(1 418)
Résultat d'exploitation courant avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	81
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	81
Résultat d'exploitation courant	81
Coût de l'endettement financier net	(13)
Autres éléments du résultat financier	(1)
Résultat financier	(14)
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	67
Impôt sur le résultat	(18)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	49
Part du Groupe	41
Part des minoritaires	8

NOTE 44 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2019	2020	2019	2020	2019	2020
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
La Poste							
9 rue du Colonel Pierre Avia							
75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
ADIMMO	France	52,54	52,54	99,90	99,90	IG	IG
ADIR ASSISTANCE	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
ALISEO	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Austria GmbH	Autriche	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Benelux B.V.	Pays-Bas	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Germany GmbH	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Holding AG	Suisse	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Asendia Honk Kong Ltd	Hong Kong	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Italy S.p.A.	Italie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Mgmt SAS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Mgmt SAS, branch Bern	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Nordic AB	Suede	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Nordic AB, branch Denmark	Danemark	60,00		100,00		IG	
Asendia Norway A/S	Norvege	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania AU	Australie		60,00		100,00		IG
Asendia Oceania NZ	Nouvelle-Zélande		60,00		100,00		IG
Asendia Opérations (SCL)	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Opérations Verwaltung GmbH	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Press Edigroup SA	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Press EDS AG	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Singapore	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Spain S.L.	Espagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia UK Ltd	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia USA	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
ASTEN Est	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
ASTEN Santé	France	52,60	52,60	52,60	52,60	IG	IG
AXEO Developpement	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
AXEO Partenariats Pro Services (P.P.S)	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
AXEO Pro Services	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
AXEO Services	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
Bien être Assistance	France	24,90		24,90		MEE	
BlueSom	France	52,06	52,06	99,00	99,00	IG	IG
BTB Mailflight	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
BTB Mailflight Holding	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Budget Box	France	40,01	100,00	40,01	100,00	MEE	IG
Cabestan	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cassiop	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Coordination Axéo	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DMC Santé	France	52,60		100,00		IG	
Diadom SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Dynapresse Marketing SA	Suisse		60,00		100,00		IG
EAP France	France	24,90	100,00	24,90	100,00	MEE	IG
Edenext	France	75,10	75,68	75,10	75,68	IG	IG
Économie d'Énergie	France	75,10	75,68	100,00	100,00	IG	IG
Ethic Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Eurobussula LDA	Portugal	100,00		100,00		IG	
Financière Axéo	France	76,00	76,00	76,00	76,00	IG	IG
Fluow	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Geoptis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Globegisticis Inc.	États-Unis	60,00		100,00		IG	
H2AD	France	50,82	50,82	96,64	96,64	IG	IG
Help Confort	France	72,20	72,20	95,00	95,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
IM Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie	99,97	99,97	99,97	99,97	IG	IG
Innovagency	Portugal	75,77	75,77	75,77	75,77	IG	IG
Innovagency Resources	Portugal	75,77	75,77	100,00	100,00	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Isoskèle	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Isoskèle Factory	France		100,00		100,00		IG
La Poste E-éducation (ex Mobigreen)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Global Mail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste IMS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Nouveaux services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Santé (ex La Poste Silver 2)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Services à la Personne	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

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
Latin America eCommerce Direct, S.A. de C.V	Mexique		30,06		100,00		IG
Matching	France	81,67	83,76	81,67	83,76	IG	IG
Mediapost Distribuição Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Espagne SL	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
Mediapost Hit Mail Bulgaria (ex Hit Mail Bulgaria)	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Médiapost Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
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	60,00	60,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
MSCM2	France	50,82	50,82	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
North America Direct, Inc.	États-Unis	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
Nouveal	France	26,44	66,00	26,44	66,00	MEE	IG
Nouvelle Attitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Organisme Formation Services	France	76,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Paramédical de la Plaine	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Proximy	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Recygo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
S2A Oxygène	France	52,59	52,59	100,00	100,00	IG	IG
S2A Santé	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Sadimmo	France	47,33	47,33	90,00	90,00	IG	IG
Sadir Assistance	France	52,60	52,60	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 Datamark Services	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	60,00	100,00	100,00	IG	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	30,06	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	30,06	30,06	50,10	50,10	IG	IG
US Direct eCommerce AUS Pty Ltd	Australie	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Netherlands B.V.	Pays Bas		30,06		100,00		IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce UK	Grande-Bretagne	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Rus LLC	Russie		30,06		100,00		IG
Vertical Mail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Maintenance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Wndirect Ltd	Grande-Bretagne	60,00		100,00		IG	
Wndirect USA, Inc	États-Unis		60,00		100,00		IG
WN TPC	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
360° Services SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
3W Express(Private) Ltd.	Sri Lanka		32,31		100,00		IG
A52 Warehouse Inc.	Canada		32,31		50,00		IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alas Courier, S.L.- MEE	Espagne		48,00		48,00		MEE
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Beijing Linehaul Express Co Ltd.	Chine		64,63		100,00		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 International 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 Customs Brokerage LLC	États-Unis		100,00		100,00		IG
Biocair Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair South Africa(Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BioLogistic SAS	France	100,00		100,00		IG	
Bloomsburys GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bramosa Transportes, S.A.	Espagne	100,00		100,00		IG	

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
Buy Online GmbH	Allemagne	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Calédonie Express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Chronofresh SAS (ex Chronopost Food)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost SAS	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 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 Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Chronopost (Mauritius) Ltd	Ile Maurice	69,00	69,00	75,00	75,00	IG	IG
Cuenca Pack, S.A.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Customs Clearance Ltd.	Grande-Bretagne		64,63		100,00		IG
Delifresh IDF	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. (ex DPD Czech Republic)	République tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution SK s.r.o. (ex DPD Slovakia Sro)	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Bel FLLC	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium	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 CZ s.r.o.	République tchèque		100,00		100,00		IG
DPD Deutschland 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 Eurasia LLC	Ouzbekistan		100,00		100,00		IG
DPD France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD fresh BeLux BV	Belgique		100,00		100,00		IG
DPD Group International Services GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungaria kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Ireland	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions Hungary Kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup 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 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

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
DPD Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Netherlands	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 Portugal (ex Chronopost International Portugal)	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD RUS	Russie	86,80	86,80	100,00	100,00	IG	IG
DPD Service GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Schweiz	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD SK s.r.o.	Slovaquie		100,00		100,00		IG
DPD Slovenia	Slovénie	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
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	86,80	86,80	86,80	86,80	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	87,41	88,80	87,41	88,80	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GLPU	France		100,00		100,00		IG
EVOL BORDEAUX	France		60,00		100,00		IG
EVOL CLERMONT FERRAND	France		60,00		100,00		IG
EVOL GRENOBLE	France		49,80		100,00		IG
EVOL LILLE	France		60,00		100,00		IG
EVOL LYON	France		60,00		100,00		IG
EVOL MARSEILLE AIX TOULON	France		60,00		100,00		IG
EVOL MONTPELLIER	France		60,00		100,00		IG
EVOL NANTES	France		60,00		100,00		IG
EVOL NICE	France		60,00		100,00		IG
EVOL PARIS	France		60,00		100,00		IG
EVOL SAINT ÉTIENNE	France		60,00		100,00		IG
EVOL TOULOUSE	France		60,00		100,00		IG
Express Delivery Services	France		52,58		52,58		IG
FB On Board Courier Services Inc.	Canada		7,11		11,00		MEE
FermoPoint S.r.l.	Canada		50,98		60,00		IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	60,00	98,00	60,00	98,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Americas	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Espana, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
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
Gourmet Delivery, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Gruppo BRT	Italie	37,50	84,96	37,50	84,96	MEE	IG
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	98,00	60,00	98,00	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jumbo Glory Ltd.	Hong Kong		33,02		51,10		IG
Keyopstech	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Côte d'Ivoire	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
Keyopstech Sénégal SARL	Sénégal	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
KOT Ivoire SAS	France	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
Lenton Group Ltd	Hong Kong	34,65	64,63	34,65	64,63	MEE	IG
L'espace Pro SAS	France	100,00		100,00		IG	
Linehaul Express (Cambodia) Co. Ltd.	Cambodge		16,16		25,00		MEE
Linehaul Express Co. Ltd.	Canada		64,63		100,00		IG
Linehaul Express France SARL	France		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (HK) Ltd.	Hong Kong		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (India) Private Ltd.	Inde		64,63		100,00		IG
Linehaul Express Korea Ltd.	République de Corée		32,96		51,00		IG
Linehaul Express LLC	Émirats Arabes Unis		64,63		100,00		IG
Linehaul Express Ltd.	Grande-Bretagne		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (NZ) Ltd.	Nouvelle-Zélande		32,96		51,00		IG
Linehaul Express (Shenzhen) Ltd.	Chine		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (Taiwan) Ltd.	Taiwan		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (Thailand) Co. Ltd.	Thaïlande		32,31		50,00		IG
Linehaul Express (Zhengzhou) Ltd.	Chine		48,79		75,50		IG
Linehaul Mac Express (Private) Ltd. (Ex Finlays Linehaul Express (Private) Ltd.)	Sri Lanka		32,31		50,00		IG
Linex Air Services (Private) Ltd.	Afrique du Sud		64,63		100,00		IG
Linex Air Services Pty Ltd.	Australie		64,63		100,00		IG
Linex Corporation	Philippines		38,78		60,00		IG
Linex Inc.	États-Unis		64,63		100,00		IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
Linex Nankai JP Co, Ltd.	Japon		38,78		60,00		IG
Ludev - logistique urbaine Développement (ex GeoPost Urban Logistics)	France	100,00	60,00	100,00	60,00	IG	IG
LWW South Africa	Afrique du Sud	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Madripaq Servicios, S.L.- MEE	Espagne		24,00		24,00		MEE
Mail Plus Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ninja Logistics Pte. Ltd	Singapour	32,60	36,60	32,60	36,60	MEE	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	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
PickPoint (Russia) LLC	Russie	29,06	29,06	29,06	29,06	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	29,06	29,06	29,06	29,06	MEE	MEE
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Personal Services	France		95,00		95,00		IG
Pie Mapping Software Ltd	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
PT Linehaul Express Indonesia	Indonésie		25,85		40,00		MEE
Resto in	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Resto in UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
RPX Ltd.	Hong Kong		64,63		100,00		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
Segui 2000, S.A.	Espagne	100,00		100,00		IG	
SEUR Espana Operaciones, S.A.	Espagne	94,32	94,71	100,00	100,00	IG	IG
SEUR GeoPost, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Gerencia de Riesgos, S.L.	Espagne	94,32	94,71	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Logistica S.A	Espagne	94,32	94,71	100,00	100,00	IG	IG
SEUR, S.A.	Espagne	94,32	94,71	94,32	94,71	IG	IG
Shanghai E & T Wako Express Co. Ltd.	Chine		38,78		60,00		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	94,32	94,71	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	24,81	24,81	24,81	24,81	MEE	MEE

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
SPSR Express (Russie) LLC	Russie	86,80		100,00		IG	
SRT France Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT France SAS (Stuart)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT Group 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		IG	
TD Express Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (China) Co. Ltd	Chine	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (USA) Global Logistics, Inc.	États-Unis	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers AG	Suisse	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Deliver (Aust) Pty Ltd	Australie	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers eShop (HK) Limited (Myanmar)	Chine	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Eshop (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Express Ltd	Chine	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Global Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers GmbH	Allemagne	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers HK Co. Ltd	Hong Kong	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Indo China Logistics co. Limited	Birmanie	50,34	70,00	70,00	70,00	IG	IG
Tigers Intern. Logistics BV	Pays-Bas	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Intern. Transport BV	Pays-Bas	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers International Solutions Pty	Australie	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Logistics Group Ltd	Grande-Bretagne	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Ltd	Hong Kong	71,92	100,00	65,87	100,00	IG	IG
Tigers Malaysia	Malaisie	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (Philippines) Global Logistics Ltd.Inc.	Philippines	39,58	55,05	55,05	55,05	IG	IG
Tigers Shared Services	Afrique du Sud	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Trading Company Ltd	Chine	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers UK Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Worldwide Logistics Ltd	Inde	53,76	74,75	74,75	74,75	IG	IG
Transciudad Real, S.L.	Espagne		100,00		100,00		IG
Transporte Integral de Paquetería, S.A. MEE	Espagne		50,73		50,73		MEE
Trans-Imperial, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Universal Courier Express Pte Ltd.	Singapour		32,96		51,00		IG
Universal Express LLC	Émirats Arabes Unis		32,96		51,00		IG
Universal Express Ltd.	Kenya		32,96		51,00		IG
Vazquez Rivas	Espagne	100,00	0	100,00	0	IG	
Wako Air Express Co. Ltd	Hong Kong	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
Wako Express Co. Ltd.	Taiwan		64,63		100,00		IG
Wako Group Ltd	Hong Kong		64,63		100,00		IG
WDM (WA) Pty Ltd	Australie	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
WLG (Australia) Pty Ltd	Australie	71,92	100,00	100,00	100,00	IG	IG
WLG Inc	États-Unis	71,92	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 – CNP							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP3 SCI	France		62,84		100,00		IG
AEP4 SCI	France		62,84		100,00		IG
AEW	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Arial CNP Assurances	France		25,14		40,00		MEE
Assurbaill Patrimoine	France		62,84		100,00		IG
Assurimmeuble	France		62,84		100,00		IG
Assurance	France		41,48		66,00		MEE
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Assessoria e Consultoria	Brésil		32,52		51,75		IG
Caixa Capitalização	Brésil		16,58		51,00		IG
Caixa Consórcios	Brésil		32,52		51,75		IG
Caixa Saúde SA	Brésil		32,52		51,75		IG
Caixa Seguradora	Brésil		32,52		51,75		IG
Caixa Seguros Holding S.A.	Brésil		32,52		51,75		IG
Caixa Seguros Participações Securitárias Ltda.	Brésil		32,52		51,75		IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil		25,14		51,75		IG
CIMO	France		62,84		100,00		IG
CNP	France	20,15		36,25		MEE	
CNP Asfaltistiki	Chypre		62,84		100,00		IG
CNP Assur Trésorerie Plus	France		61,67		98,13		IG
CNP Assurances	France		62,84		68,51		IG
CNP Assurances Companhia de Seguros	Argentine		48,06		76,47		IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil		62,84		100,00		IG
CNP Caution	France		62,84		100,00		IG
CNP Cyrialife	Chypre		62,84		100,00		IG
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre		62,84		100,00		IG
CNP Cyprus Properties	Chypre		62,84		100,00		IG
CNP Cyprus Tower Ltd	Chypre		62,84		100,00		IG
CNP Europe Life Ltd	Irlande		62,84		100,00		IG
CNP Holding Brasil	Brésil		62,84		100,00		IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
CNP Immobilier	France		62,84		100,00		IG
CNP Luxembourg	Luxembourg		62,84		100,00		IG
CNP Partners	Espagne		62,84		100,00		IG
CNP Praktoriaki	Grèce		62,84		100,00		IG
CNP S.A. de Capitalización y Ahorro p/fines determinados	Argentine		31,42		65,38		IG
CNP Santander Insurance Europe Ltd	Irlande		32,05		51,00		IG
CNP Santander Insurance Life Ltd	Irlande		32,05		51,00		IG
CNP Santander Insurance Services Ireland Ltd	Irlande		32,05		51,00		IG
CNP UNICREDIT VITA	Italie		36,13		57,50		IG
CNP Zoïs	Grèce		62,84		100,00		IG
Easy Bourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ecureuil Profil 90	France		35,71		56,83		IG
Ecureuil Vie Développement	France		30,79		49,00		MEE
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Filassistance International	France		41,48		100,00		MEE
Holding Caixa Seguros Participações em Saude Ltda	Brésil		32,52		100,00		IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France		34,19		54,41		MEE
Holding XS 1 S.A.	Brésil		25,14		100,00		IG
Infra Invest	France		62,84		100,00		IG
La Banque Postale AM (Ex LBP AM)	France	70,00		70,00		IG	
La Banque Postale Assurances Santé	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
La Banque Postale Assurances IARD	France	65,00	100,00	65,00	100,00	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 Consumer Finance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Leasing & Factoring	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBPAM Court Terme	France		62,84		100,00		IG
LBP Actifs Immo	France		62,84		100,00		IG
LBP AM	France		70,00		100,00		IG
LBP AM Holding	France		70,00		70,00		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
LBP Immobilier Conseil	France		100,00		100,00		IG
Ma French Bank	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
MFPPrévoyance	France		40,85		51,00		IG
Montparvie 5	France		62,84		100,00		IG
Odonto Empresas Convenios Dentarios LTDA	Brésil		32,52		100,00		IG
OPCI AEP 247	France		62,84		100,00		IG
OPCI AEW Imcom 1	France		62,84		100,00		IG
OPCI FII Renda Corporativa Angico	Brésil		26,69		42,47		IG
OPCI MTP Invest	France		62,65		100,00		IG
OPCI Raspail	France		62,75		100,00		IG
OPCVM Caixa Capitalização SA	Brésil		16,58		100,00		IG
OPCVM Caixa Consórcios SA	Brésil		32,52		100,00		IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil		32,52		100,00		IG
OPCVM Caixa Vida & Previdência SA	Brésil		25,14		100,00		IG
OPCVM Holding Caixa Seguros Holding SA	Brésil		32,52		100,00		IG
OSTRUM AM	France		31,50		45,00		MEE
Outlet Invest	France		62,84		100,00		IG
Previsul	Brésil		32,52		51,75		IG
SAS Allera	France		62,84		100,00		IG
SICAC	France		62,84		100,00		IG
SCI CRSF DOM	France	100,00	99,94	100,00	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
Sogestop K	France		62,84		100,00		IG
Sopassure	France	50,02		50,02		IP	
Tocqueville Finance	France	69,86	69,86	99,89	99,90	IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France	69,92	69,92	99,89	99,89	IG	IG
Univers CNP 1 FCP	France		62,84		100,00		IG
Vivaccio ACT 5DEC	France		62,84		100,00		IG
Wiz Soluções e Corretagem de Seguros S.A.	Brésil		8,13		25,00		MEE
XS2 Vida e Previdencia S.A.	Brésil		25,14		100,00		IG
SECTEUR NUMÉRIQUE							
2B-Softteam Data	France		100,00		100,00		IG
Adverline	France	100,00	100,00	99,88	99,88	IG	IG
Ametix SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Arkhineo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AR 24	France		55,00		55,00		IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
Brains	France	100,00		100,00		IG	
Bretagne Routage SA	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		IG	
CNTP Docapost BPO	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Docapost	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 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 E-Santé	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
ESCENT Luxembourg	Luxembourg		100,00		100,00		IG
ESCENT Belgique (ex ESCENT SA)	Belgique		100,00		100,00		IG
Eukles	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GENITECH Tunisie	Tunisie		100,00		100,00		IG
Icanopée	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Inadvans	France		100,00		100,00		IG
Index Education	France		76,60		100,00		IG
Index Education Développement	France		76,60		100,00		IG
Index Education Italie	Italie		76,60		100,00		IG
LP11(ex-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
Marketshot	France	88,99	83,15	88,99	83,15	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Mix Commerce	France	100,00		100,00		IG	
Modeliosoft	France		100,00		100,00		IG
Optelo	France		100,00		100,00		IG
Oxeva	France	70,03	70,03	70,03	70,03	IG	IG
Probayes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas	France	100,00	100,00	99,99	99,99	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
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 S.A.	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
Sofadev Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Softeam	France		100,00		100,00		IG
Softeam Agency	France		100,00		100,00		IG
Softeam Armonys	France		100,00		100,00		IG
Softeam Consulting	France		100,00		100,00		IG
Softeam Group	France		100,00		100,00		IG
T2IS Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Voxaly	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR RÉSEAU LA POSTE							
LP Télécom	France	51,00	51,00	51,00	51,00	MEE	MEE
SECTEUR IMMOBILIER							
Poste Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
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	50,00	50,00	MEE	MEE
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	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	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	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Energies 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

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
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
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
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI 17	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI RSS Strasbourg	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	48,33	48,33	48,33	48,33	MEE	MEE
Sobre GLP	France	74,28	74,28	51,00	51,00	IG	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
Urba 144	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
Sofrépost	France	99,99		99,99		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 45 AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS HORS FRANCE

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2020		31/12/2019
		Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Packlink Shipping, S.L.	Espagne	10 %	8 000	8 000
Anchanto	Singapour	18 %	6 191	
Logalty Servicios	Espagne	11 %	1 768	1 768
Bosta Inc.	États-Unis	20 %	1 285	1 285
Livelihoods	Luxembourg	3 %	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5 %	926	926
Citibox Smart Services, S.L.	Espagne	3 %	750	750
Sérès Colombie	Colombie	100 %	707	642
Sérès Argentine	Argentine	90 %	581	581
Sérès Mexique	Mexique	100 %	553	553
Chrono Diali	Maroc	50 %	347	
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	311	311
Sérès Équateur	Équateur	100 %	216	216
Metrica	Bulgarie	60 %	97	98
Ofertia Mexico	Mexique	100 %	89	
CargoNetwork Gm	Allemagne	100 %	40	40
CIDES	Espagne	10 %	25	25
Divers	Portugal	ns	21	10
Ofertia Colombia	Colombie	100 %	18	
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	16	16
Divers	Italie	ns	11	
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10	10
Bancaja	Espagne	ns	9	9
IG Zollwerk	Suisse	100 %	9	
Insercion Personal Discapacitados S.L.	Espagne	10 %	6	6
Divers	Espagne	ns	3	4
ON5 company LTD	Grande-Bretagne	100 %	1	1
Divers	Grande-Bretagne	ns	1	
Alas Courier S.L. ^(a)	Espagne	48 %		16 000
Transporte Integral de Paqueteria S.A. (TIPSA) ^(a)	Espagne	28 %		9 157
BONIAL International GmbH ^(a)	Espagne	44 %		4 496
Transciudad Real. S.L. ^(a)	Espagne	100 %		3 651
DPD Eurasia LLC ^(a)	Ouzbekistan	100 %		100
Management GmbH	Allemagne	100 %	0	77
ON5 UK	Grande-Bretagne	100 %	0	64
TOTAL			22 991	49 796

(a) Sociétés consolidées en 2020.

5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

À l'assemblée générale

LA POSTE
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 actifs immobilisés relatifs à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels), des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques,...), ainsi que des droits d'utilisation d'actifs en location.

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

La valeur nette comptable de ces actifs a été intégralement dépréciée au 31 décembre 2020 après prise en compte d'une dépréciation nette d'un montant de 900 millions d'euros (M€) sur l'exercice 2020 (dont 288 M€ d'immobilisations corporelles, 201 M€ d'immobilisations incorporelles et 411 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 1.5.2 « Incidences sur la valorisation des actifs du groupe » de l'annexe, la crise sanitaire de la Covid 19 a entraîné une accélération de la diminution des volumes de l'activité Courrier en 2020, et dégradé les prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité pour les années futures. Dans ce contexte d'indices de perte de valeur, la Direction a mis en œuvre un test afin d'estimer la valeur recouvrable des actifs de l'UGT Courrier. Cette valeur est déterminée par la Direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés sur une durée de 5 ans, à laquelle s'ajoute une année terminale projetée à l'infini. Ces flux de trésorerie futurs correspondent, à date, à la meilleure estimation de la Direction compte tenu des orientations du nouveau plan stratégique.

La Direction a également examiné la juste valeur d'actifs (biens immobiliers, véhicules) détenus par d'autres UGT mais utilisés de façon très significative par l'activité Courrier, pour s'assurer qu'elle demeurait supérieure à leur valeur nette comptable.

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des dépréciations y afférentes, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, et de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de l'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 ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- étudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- étudié l'appréciation par la Direction de la juste valeur des actifs détenus par d'autres UGT et utilisés de façon très significative par l'activité Courrier ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés 1.5.2 « Incidences sur la valorisation des actifs du groupe » 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3.2 « Indices de perte de valeur des UGT sans goodwill ».

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 comptes consolidés. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition s'élèvent à 4 175 M€ à l'actif du bilan, dont 3 023 M€ correspondant aux activités de la branche 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 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3 « Pertes de valeur », de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

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.

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 :

- apprécié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de dépréciation ;
- 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 et d'activité 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 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3 « Pertes de valeur » de l'annexe aux comptes 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 1 610 M€ au 31 décembre 2020.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite dans les notes 3.20.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes 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 3.20.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés.

Provisionnement du risque de crédit

Risque identifié

Le groupe La Banque Postale constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Conformément à la norme IFRS 9, le groupe La Banque Postale enregistre des dépréciations au titre des pertes de crédit attendues (« Expected Credit Loss » ou « ECL ») sur les encours sains (« statut 1 »), dégradés (« statut 2 ») ou en défaut (« statut 3 »).

Les règles de dépréciation des pertes attendues imposent la constitution d'un premier statut de dépréciation matérialisant une perte attendue à 1 an dès l'origination d'un nouvel actif financier, et d'un second statut matérialisant une perte attendue à maturité, en cas de dégradation significative du risque de crédit. Les dépréciations pour pertes attendues (sur encours en statuts 1 et 2) sont déterminées principalement sur la base de modèles développés par La Banque Postale intégrant différents paramètres (probabilité de défaillance ou « PD », perte en cas de défaillance ou « LGD », données prospectives ou « forward looking », etc...). Les scénarios de forward looking ont fait l'objet d'ajustements spécifiques pour prendre en compte les effets attendus de la crise sanitaire sur l'économie. Par ailleurs, les crédits aux personnes morales classés en statut 2 et figurant en « liste à surveiller » font l'objet d'un provisionnement à dire d'expert.

Les encours de crédits en défaut (statut 3) font l'objet de dépréciations déterminées sur base individuelle ou statistique. Ces dépréciations sont évaluées par la direction en fonction des flux futurs recouvrables estimés tenant compte des garanties disponibles sur chacun des crédits concernés.

Dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, le groupe La Banque Postale a constitué des provisions visant à faire face à une éventuelle dégradation de la situation financière de contreparties de secteurs identifiés comme plus particulièrement exposés aux conséquences de la crise.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (statut 1, 2 ou 3) ou pour la détermination des flux futurs recouvrables, des délais de recouvrement et de l'évaluation des provisions sectorielles, l'exercice du jugement étant d'autant plus complexe que les effets de la crise actuelle sont incertains.

Compte-tenu de l'importance du jugement dans la détermination de ces dépréciations et de la dégradation attendue du risque de crédit du fait de la crise sanitaire, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2020 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2020, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 126,5 milliards d'euros, et les provisions qui y sont associées totalisent 1,3 milliard (y compris les pertes de valeur sur engagements de financement et de garantie) d'euros comme indiqué dans la note 34.2.6 « Exposition au risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans les notes 3.13.7 « Dépréciation des actifs financiers », 1.5 « Incidences de la crise sanitaire de la Covid 19 » et 34.2 « Risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse d'audit

Provisionnement des encours de crédit en statuts 1 et 2 :

Nous avons constaté l'existence d'un dispositif de contrôle interne permettant une actualisation à une fréquence appropriée des notations des différents encours de crédits.

Sur les modèles de provisionnement :

- Nous avons vérifié l'existence d'une gouvernance revoyant à une fréquence appropriée le caractère adéquat des modèles de dépréciations et les paramètres utilisés pour le calcul des dépréciations ;
- Nous avons apprécié le correct calibrage des paramètres utilisés pour les calculs des dépréciations au 31 décembre 2020 ;
- Nous avons apprécié les modalités de prise en considération des principaux effets de la crise sanitaire sur l'économie dans l'actualisation des modèles de dépréciations et des paramètres utilisés, ainsi que des effets complémentaires de provisionnement sectoriel.

Par ailleurs, nous avons examiné la documentation afin d'apprécier les éléments de justification des secteurs retenus pour constituer les provisions sectorielles et effectué des contre-calculs sur les principaux portefeuilles de crédits.

Sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit relatifs à des personnes morales classés en statut 2 et figurant sur « la liste à surveiller », nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions.

Nous avons réalisé des contrôles sur le dispositif informatique dans son ensemble, mis en place par le Groupe La Banque Postale pour le traitement de ses opérations de crédits à la clientèle, en particulier des tests sur les contrôles généraux informatiques, les interfaces et les contrôles embarqués au titre des données spécifiques utiles au provisionnement du risque de crédit.

Provisionnement des encours de crédit en statut 3 :

Dans le cadre de nos procédures d'audit, nous avons, d'une manière générale, examiné le dispositif de contrôle relatif au recensement des expositions, au suivi des risques de crédit et de contrepartie, à l'appréciation des risques de non-recouvrement et à la détermination des dépréciations et provisions afférentes sur base individuelle et collective.

Nos travaux ont consisté à apprécier la qualité du dispositif de suivi des contreparties sensibles, douteuses et contentieuses, du processus de revue de crédit, du dispositif de valorisation des garanties.

Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit concernant des personnes morales sélectionnés sur des critères de matérialité et de risques, nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions et, dans ce cadre, avons notamment apprécié leur correcte actualisation et évaluation dans le contexte économique actuel.

Nous avons enfin apprécié la pertinence de l'information donnée dans les notes aux états financiers.

Impact sur les comptes consolidés du Groupe La Poste de l'intégration de CNP Assurances

Risque identifié

Le 4 mars 2020, l'opération d'apport de CNP Assurances à La Banque Postale a été finalisée dans le cadre de la constitution du grand pôle financier public, pour un montant de 4 milliards d'euros. Le Groupe La Banque Postale a procédé à la première consolidation par intégration globale de CNP Assurances à compter du mois de mars 2020.

Cette opération a entraîné d'une part, la sortie des titres CNP Assurances qui jusque-là, étaient mis en équivalence, et d'autre part, l'allocation du prix d'acquisition, ainsi que le décrit la note 1.1 « Prise de contrôle de CNP Assurances » de l'annexe aux comptes consolidés.

Le groupe a ainsi comptabilisé :

- Une perte de 1,6 milliard d'euros, représentative de l'écart entre la valeur de mise en équivalence des titres CNP Assurances et le cours de bourse au 4 mars 2020 ;
- Un badwill de 4,6 milliards d'euros reconnu dans le résultat de l'exercice, correspondant à la différence entre la quote part du groupe dans l'actif net de CNP Assurances valorisé à la juste valeur (10,5 milliards d'euros) et la totalité des titres détenus valorisés au cours de bourse du jour de l'opération (5,9 milliards d'euro).

Le 30 décembre 2020, CNP Assurances a annoncé l'entrée en vigueur de l'accord, avec Caixa Econômica Federal et sa filiale, Caixa Seguridade, de distribution exclusive des produits de prévoyance, d'assurance emprunteur consommation et de retraite. Cet accord, qui a conduit à la constitution d'une nouvelle société holding au Brésil dont CNP Assurances détient, au 31 décembre 2020, 40% des droits économiques et 51% des droits de vote, s'est traduit comptablement par la reconnaissance au bilan d'un actif incorporel de 3 milliards d'euros, conformément à la norme IAS 38. Cette opération est décrite dans la note 1.4 « Partenariat entre CNP Assurances et Caixa Seguridade ».

Nous avons considéré que ces deux opérations de structure liées à l'intégration de CNP Assurances au sein du Groupe constituaient un point clé de l'audit compte tenu des éléments suivants :

- S'agissant de la prise de contrôle de CNP Assurances, du montant significatif de la sortie des titres mis en équivalence, des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à l'identification et à l'évaluation de ces actifs et passifs conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, en particulier l'estimation de la juste valeur des actifs incorporels ;
- S'agissant de l'accord de distribution de CNP Assurances avec Caixa Econômica Federal et sa filiale Caixa Seguridade, de la complexité de l'analyse sur l'existence d'un contrôle sur la nouvelle structure et de l'incidence de cette analyse en matière de traitement comptable de l'opération.

Notre réponse d'audit

S'agissant de la prise de contrôle de CNP Assurances :

Nous avons examiné les modalités de détermination du calcul du prix d'acquisition et de la sortie des titres mis en équivalence.

Le bilan d'ouverture a fait l'objet de procédures d'audit spécifiques couvrant la consolidation et les principales entités en France, au Brésil et en Italie, visant notamment à apprécier (i) le rattachement

des éléments de résultat aux périodes pré et post-acquisition et (ii) les incidences du passage de la norme IAS 39 à la norme IFRS 9 telle qu'adoptée par l'Union Européenne.

- S'agissant de la valorisation des portefeuilles de contrats d'assurance en date d'opération (« Value of Business Acquired » ou « Voba »), nous avons examiné :
 - La gouvernance des modèles ;
 - La gouvernance des paramètres et hypothèses en entrée des modèles ;
 - La gouvernance des résultats produits par les modèles.

Par ailleurs, nous avons :

- Examiné la pertinence des paramètres et hypothèses et en particulier la cohérence des scénarios économiques avec ceux du marché ;
- Examiné la documentation et la pertinence des pistes d'audit ;
- Recalculé la Voba à partir des sorties de modèles des provisions techniques inscrites au bilan et du retraitement de certaines hypothèses hors modèles (frais attribuables, marges d'incertitude).

Nous avons également encadré, pour l'activité Epargne retraite, le résultat de la Voba calculée avec des données publiques sur des transactions afin d'en apprécier la cohérence.

Enfin, nous avons apprécié la conformité des modalités retenues pour la comptabilisation initiale de la Voba et son retournement dans le temps.

- S'agissant de l'évaluation des relations clientèle, nous avons revu de façon critique avec l'aide de nos spécialistes internes en assurance et en actuariat :
 - Les notes méthodologiques définissant les modalités d'estimation de l'évaluation des relations clientèle ;
 - L'application des principes et la modélisation des paramètres clefs retenus dans les estimations de valeur ;
 - Leurs modalités d'amortissement.

Nous avons apprécié la correcte évaluation des autres retraitements relatifs aux actifs et passifs.

Nous avons enfin examiné les informations figurant au titre de cette acquisition dans l'annexe aux comptes consolidés.

S'agissant de l'accord de distribution de CNP Assurances avec Caixa Econômica Federal et sa filiale Caixa Seguridade :

Nous avons, avec l'aide de nos spécialistes internes en normes IFRS, mis en œuvre les procédures suivantes :

- Analyse du pacte d'actionnaire, notamment de la composition de l'actionariat, des modalités de gouvernance, de l'analyse des droits et avantages de chacune des parties prenantes, et de la structuration des différentes étapes de l'opération.
- Examen de l'analyse de la direction concluant au contrôle exclusif de la nouvelle holding et notamment de la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes de cette entité.
- Vérification des impacts comptables de l'opération et plus particulièrement la comptabilisation de la valeur de l'accord de distribution conformément à IAS 38.
- Examen de l'information produite au sein de l'annexe aux comptes consolidés.

Provisions techniques d'assurance

Risque identifié

Les entités contrôlées par La Banque Postale qui exercent une activité d'assurance comptabilisent, au passif de leur bilan, des provisions techniques représentatives de leurs engagements à l'égard des assurés.

Parmi elles figurent certaines provisions dont la détermination fait particulièrement appel au jugement.

Sur les risques *Emprunteurs* et *Dépendance*, une provision pour risques croissants est dotée pour couvrir les écarts temporels existants entre la période de mise en jeu de la garantie et son financement par les primes d'assurance. Cette provision est constituée de manière prospective, en comparant les engagements futurs de l'assureur et ceux des assurés. La réglementation ne précise pas l'ensemble des paramètres à retenir pour le calcul de cette provision.

Pour les provisions techniques *Epargne* et *Retraite*, le groupe procède à chaque arrêté, comme le requiert IFRS 4, à un test de suffisance des passifs afin de vérifier le caractère suffisant des passifs d'assurance comptabilisés au regard des engagements vis-à-vis des assurés. Ce test est effectué sur la base d'une modélisation des flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Compte tenu de la sensibilité de la provision pour risques croissants et du test de suffisance des passifs aux paramètres et hypothèses retenues pour leur détermination (notamment le taux d'actualisation, les tables d'expérience élaborées en fonction de l'observation et de l'analyse des données en portefeuille, les comportements des assurés pour la provision pour risques croissants, les scénarii économiques, les projections de rendement des actifs, la politique financière et les décisions de gestion future de l'assureur pour le test de suffisance des passifs), nous les avons considérés comme un point clé de l'audit.

Au 31 décembre 2020, les provisions techniques d'assurance, brutes de réassurance, s'établissent à 380 milliards. Se référer aux notes 3.13.15 « Activités d'assurance », 31.8 « Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse d'audit

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes avec l'appui de nos spécialistes internes en actuariat.

Pour la provision pour risques croissants :

- Examen des modalités de mise en œuvre de la méthodologie de détermination de la provision ;
- Appréciation de la cohérence des hypothèses clés retenues pour déterminer la provision (classes homogènes de risques, taux d'actualisation, lois de rachats, tables d'expérience...) ;
- Examen de la conception mathématique du modèle actuariel, notamment à travers la réexécution de calculs.

Pour le test de suffisance des passifs :

- Prise de connaissance de la méthodologie retenue ;
- Appréciation de la cohérence des hypothèses économiques et financières par rapport aux données de marché ;
- Prise de connaissance de la gouvernance relative aux décisions de gestion futures retranscrites dans l'évaluation des engagements ;
- Examen des contrôles mis en œuvre sur l'intégration dans le modèle de calcul des données d'actifs et de passifs, et des hypothèses financières et non financières ;
- Examen des données en sortie du modèle de projection servant au test de suffisance des passifs ;
- Analyse des variations des flux futurs actualisés par rapport aux mêmes éléments au 31 décembre 2019.

Nous avons enfin examiné l'information produite au sein de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des actifs financiers non cotés de niveau 3

Risque identifié

La Banque Postale reconnaît dans ses comptes consolidés un portefeuille d'actifs financiers, qui s'établit au 31 décembre 2020, du fait de l'intégration de CNP Assurances à 428 milliards d'euros. Ces placements financiers sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. Pour la majorité du portefeuille d'actifs, la détermination de cette valeur ne présente pas de difficulté car les actifs sont cotés sur des marchés.

En revanche, le risque portant sur l'évaluation de la juste valeur est considéré plus important pour les actifs relevant du niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur au sens d'IFRS 13, qui ne sont pas cotés sur des marchés liquides, notamment des titres de dettes structurées, des parts de fonds communs de placement à risque (FCPR), des fonds de prêts à l'économie et des titres de participations non cotés.

Ces actifs sont valorisés sur la base de modèles, d'hypothèses et de données qui impliquent de la part de la direction une part significative de jugement. Leur juste valeur représente un encours de 16,2 milliards d'euros au 31 décembre 2020, comme indiqué dans la note 35.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré la valorisation de ces actifs financiers classés en niveau 3 comme un point clé de l'audit eu égard au caractère significatif des encours et à la sensibilité de leur juste valeur aux choix et jugements de la direction, notamment en ce qui concerne le choix des méthodes d'évaluation et des hypothèses et paramètres sous-jacents.

Notre réponse d'audit

Nous avons :

- Pris connaissance du dispositif de contrôle associé au processus de valorisation des actifs financiers ;
- Vérifié, sur un échantillon, que l'estimation de la valeur des actifs financiers de niveau 3, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation, des hypothèses et des données utilisées ;
- Obtenu, sur un échantillon, les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds afin d'apprécier les valorisations retenues par la société ;
- Examiné les hypothèses retenues pour la valorisation de la participation dans la co-entreprise de Transport d'Électricité (CTE).

Nous avons enfin examiné l'information produite au sein de l'annexe aux comptes consolidés.

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 les informations relatives au groupe données 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

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 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la douzième 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 15 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Laurent Daniel
Associé

Agnès Hussherr
Associée

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

5.4 Information financière *pro forma*

DESCRIPTION DE L'OPÉRATION

La prise de contrôle de CNP Assurances par le Groupe La Poste a été finalisée le 4 mars 2020. La Caisse des Dépôts et l'État ont apporté leurs participations respectives dans CNP Assurances, de 40,9 % et de 1,1 % (ensemble, les « Opérations ») au Groupe

La Poste. Le Groupe La Poste détient, depuis le 4 mars 2020, une participation de 62,13 % dans CNP Assurances, portée à 62,84 % au 31 décembre 2020.

PRINCIPES DE PRÉSENTATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Objectifs des informations financières *pro forma*

Les informations financières *pro forma* présentées sont destinées à illustrer, à titre indicatif uniquement, les effets des Opérations sur le compte de résultat du Groupe de l'exercice clos au 31 décembre 2020, comme si celles-ci étaient intervenues au 1^{er} janvier 2020.

Base réglementaire

L'Information Financière *pro forma* est établie conformément à l'annexe 20 du règlement délégué n° 2019/980 complétant le règlement européen n° 2017/1129 et à la Position-recommandation AMF DOC-2021-02, dont la troisième partie est relative aux recommandations sur l'information financière *pro forma*.

Celle-ci mentionne dans le paragraphe 2.1 que « lorsqu'un émetteur établit un prospectus portant sur des titres de capital, la modification significative des valeurs brutes et son incidence sur l'actif, le passif et le résultat de l'émetteur crée l'obligation de fournir une information financière *pro forma*. L'article 1er du règlement délégué n° 2019/980 définit cette modification significative des valeurs brutes par une variation de plus de 25 % d'un ou de plusieurs indicateurs de la taille des activités de l'émetteur. »

La prise de contrôle de CNP Assurances, désormais consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe La Poste, génère une variation des principaux agrégats du Groupe de plus de 25 %.

Les recommandations de l'ESMA sur le prospectus publiées le 15 juillet 2020 prévoient que si l'opération est déjà entièrement reflétée dans le bilan présenté au sein des informations financières historiques incluses dans le prospectus, il n'est pas nécessaire de fournir un bilan *pro forma*. En revanche, un compte de résultat *pro forma* doit être inclus si le compte de résultat dans les derniers états financiers annuels ne reflète pas entièrement l'impact de l'opération.

L'AMF précise également que les informations fournies dans les états financiers au titre d'IFRS 3.B64q ne se substituent pas aux informations financières *pro forma* établies en application de la réglementation prospectus et inversement.

Pour rappel, dans son URD 2019, le Groupe La Poste avait communiqué les informations financières *pro forma* résumées relatives à l'exercice 2019 au titre de l'engagement financier pris dans le cadre de la prise de contrôle de CNP Assurances.

De ce fait, le présent Document d'enregistrement universel présente uniquement un compte de résultat *pro forma* au titre de l'exercice 2020. Par ailleurs, les incidences complètes des Opérations sur les comptes 2020 en date de prise de contrôle sont détaillées dans la note 43 « Regroupement d'entreprises » de l'annexe aux comptes consolidés (cf section 5.2 « Etats financiers consolidés 2020 »).

Hypothèses de construction

Les Informations Financières *pro forma* au 31 décembre 2020, présentées dans ce chapitre, ont été préparées à partir des états financiers annuels consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 du Groupe La Poste et de CNP Assurances. La base de préparation des Informations Financières *pro forma* est la suivante :

- les Informations Financières *pro forma* ont été préparées conformément aux méthodes comptables utilisées lors de l'établissement des états financiers annuels consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 du Groupe La Poste ;
- les Informations Financières *pro forma* résultent d'un processus d'estimation et ne donnent pas nécessairement les niveaux qui auraient pu être atteints au sein du Groupe si l'acquisition avait effectivement eu lieu le 1^{er} janvier 2020. Elles ont été construites de la manière suivante :
 - intégration du résultat de CNP Assurances du 4 mars au 31 décembre 2020 selon le référentiel IFRS 9 *overlay* prenant en compte l'impact des travaux d'allocation du prix d'acquisition réalisé en date d'opération et l'amortissement depuis cette date des ajustements de juste valeur comptabilisés au titre de ces travaux. Il s'agit du compte de résultat publié, dont les données sont reprises dans la colonne « Compte de résultat publié 2020 ». La note 43 Regroupement d'entreprises présente de façon détaillée l'incidence des opérations sur les comptes publiés ;
 - intégration globale du résultat de CNP Assurances pour la période du 1^{er} janvier au 3 mars 2020 établi selon le référentiel IFRS 9 *overlay* pour ce qui concerne les instruments financiers.

Le résultat ainsi intégré est issu des données transmises par CNP Assurances au titre de cette période, établies selon le référentiel IFRS 9 ;

- amortissement entre le 1^{er} janvier et le 3 mars 2020 des ajustements de valeur des actifs et passifs de CNP Assurances issus des travaux d'allocation du prix d'acquisition, calculé au prorata des montants comptabilisés pour la période du 4 mars 2020 au 31 décembre 2020. Cet amortissement est intégré dans la colonne « CNP Assurances janvier / février 2020 ». Il représente un montant de - 70 millions d'euros sur les produits opérationnels, - 58 millions d'euros sur le résultat net et - 30 millions d'euros sur le résultat net part du groupe ;
- neutralisation de la quote-part de mise en équivalence de CNP Assurances du 1^{er} janvier 2020 au 3 mars 2020 ;
- présentation des Informations Financières *pro forma* selon le format de publication des comptes du Groupe La Poste ;
- les opérations intragroupes ont été éliminées conformément aux règles appliquées pour l'établissement des comptes consolidés ainsi que pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 3 mars 2020 pour les besoins de l'Information Financière *pro forma*. Ils concernent pour l'essentiel les commissions, les refacturations et les opérations de réassurance entre CNP Assurances et les autres entités du Groupe La Poste.

INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA

Le compte de résultat *pro forma* 2020 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Compte de résultat publié 2020	CNP Assurances janvier / février 2020	Ajustements <i>pro forma</i>	Compte de résultat <i>pro forma</i>
Chiffres d'affaires des activités commerciales	23 478			23 478
Produit net bancaire	7 707	521		8 228
Produits opérationnels	31 185	521		31 706
Achats et autres charges	(13 686)	(62)		(13 748)
Charges de personnel	(13 841)	(92)		(13 933)
Impôts et taxes	(439)	(12)		(451)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(3 736)	(37)		(3 773)
Autres charges et produits opérationnels	535	(2)		533
Résultat des cessions d'actifs	84	(0)		84
Charges opérationnelles nettes	(31 084)	(205)		(31 288)
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	41			41
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	142	317		459
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances	3 007		(3 007)	
Résultat d'exploitation	3 149	317	(3 007)	459
Coût de l'endettement financier net	(229)			(229)
Autres éléments du résultat financier	(14)			(14)
Résultat financier	(243)			(243)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	635		(637)	(2)
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	3 540	317	(3 644)	213
Impôt sur le résultat	(880)	(104)		(984)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	2 660	213	(3 644)	(771)
Part du Groupe	2 084	103	(3 644)	(1 457)
Part des minoritaires	576	110		686

Les ajustements pro forma, d'un montant global de -3 644 millions d'euros se décomposent ainsi :

- quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence (- 637 millions d'euros) : il s'agit du retraitement de la quote-part de résultat de la mise en équivalence de CNP Assurances entre le 1^{er} janvier et le 3 mars 2020 (- 44 millions d'euros) et du reclassement en résultat des réserves de conversion et gains latents sur instruments financiers de CNP Assurances à la date de prise de contrôle (soit - 594 millions d'euros) ;
- incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances : il s'agit, d'une part, du retraitement de la perte comptabilisée à la suite de la réévaluation à la Juste Valeur de la participation CNP Assurances en date du 4 mars 2020 et de la sortie des titres pour leur valeur de mise en équivalence à la même date (+ 1 571 millions d'euros), d'autre part de la neutralisation du goodwill comptabilisé (- 4 578 millions d'euros).

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

LA POSTE
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

Monsieur le Président-Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) n° 2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) n° 2019/980, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières *pro forma* de la société La Poste S.A. (la « Société ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020 incluses dans la partie 5.4 du Document d'enregistrement universel, (les « Informations Financières Pro Forma »).

Ces Informations Financières *Pro Forma* ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que le rapprochement de La Banque Postale et de CNP Assurances aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 de la Société si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2020. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était intervenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle.

Ces Informations Financières *Pro Forma* ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) n° 2017/1129 et des recommandations ESMA relatives aux Informations Financières *Pro Forma*.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) n° 2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations Financières *Pro Forma* sur la base indiquée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations Financières *Pro Forma*, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations Financières *Pro Forma* ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations Financières *Pro Forma*, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements *pro forma* et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les Informations Financières *Pro Forma* ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du Document d'enregistrement universel auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 17 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Laurent Daniel
Associé

Agnès Husherr
Associée

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

5.5 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.

5.5.1 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	12/2020	12/2019	Variation	
			(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	12 986	13 739	- 753	- 5,5
Charges opérationnelles	(14 373)	(14 587)	+ 214	- 1,5
Résultat d'exploitation	(1 387)	(848)	- 539	+ 63,6
Résultat financier	156	420	- 264	- 62,9
Résultat exceptionnel	(540)	19	- 559	ns
Impôt	225	325	- 100	- 30,9
RÉSULTAT NET	(1 546)	(83)	- 1 463	NS

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 13,0 milliards d'euros en 2020, en baisse de 5,5 % par rapport à 2019, conséquence principalement de la baisse des volumes de courrier.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,4 milliards d'euros en 2020, en baisse de 214 millions d'euros (soit - 1,5 %). L'évolution est principalement imputable à la baisse des charges de personnel.

Le résultat exceptionnel qui représente une charge de 540 millions d'euros se dégrade de 559 millions d'euros, principalement suite à la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier en 2020 pour 454 millions d'euros.

5.5.2 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	12/2020	12/2019	Variation	
			(en M€)	(en %)
Résultat net de change	(4)	2	- 5	ns
Résultat net des prêts et des emprunts	(50)	(25)	- 26	ns
Revenus des participations	208	488	- 279	- 57,3
Autres produits et charges financières	2	(45)	+ 47	ns
Résultat financier	156	420	- 264	- 62,9

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élèvent à 208 millions d'euros, dont 129 millions d'euros de Poste Immo et 78 millions d'euros de GeoPost (contre respectivement 65 millions et 89 millions en 2019 et 327 millions de La Banque Postale). Aucun dividende n'a été reçu de La Banque Postale sur l'année 2020 alors que 327 millions d'euros avaient été reçus en 2019.

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à - 50 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre - 25 millions en 2019, soit une baisse de 26 millions.

Les autres produits et charges financiers sont constitués notamment de la dépréciation des titres et des prêts, ainsi que de la rémunération des placements à terme.

Le résultat financier s'établit à 156 millions d'euros au 31 décembre 2020 en diminution de 264 millions d'euros.

5.5.3 RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôts s'élève à - 1 771 millions d'euros en diminution de 1 362 millions d'euros par rapport à 2019.

Le produit d'impôt baisse de 100 millions d'euros pour s'établir à 225 millions d'euros.

Le résultat net de La Poste s'établit à - 1 546 millions d'euros, en baisse de 1 463 millions d'euros.

5.5.4 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2020	2019	2018	2017	2016
Situation financière au 31/12/n					
Capital social (en M€)	5 365	3 800	3 800	3 800	3 800
Nombre d'actions (en M€)	2 682	950	950	950	950
Résultats de l'exercice (en M€)					
Chiffre d'affaires hors taxes	10 663	11 317	11 462	11 746	11 882
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	- 751	9	1	470	603
Impôt sur les bénéfices	225	325	225	238	183
Résultat après impôts, amortissements et provisions	- 1 546	- 83	70	659	281
Bénéfice distribué	0	200	171	171	171
Résultats par action (€/action)					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	- 0,28	0,01	0,00	0,50	0,63
Résultat après impôts, amortissements et provisions	- 0,58	- 0,09	0,07	0,69	0,30
Bénéfice distribué	0,00	0,21	0,18	0,18	0,18
Personnel					
Nombre de salariés (en équivalent agent/année)	169 585	182 183	186 184	191 897	197 398
Salaires et traitements	5 938	6 247	6 357	6 365	6 460
Charges sociales	1 347	1 427	1 536	1 507	1 500

5.5.5 BILAN

Actif (en millions d'euros)	12/2020	12/2019
Actif immobilisé	16 234	13 736
Actif circulant	2 887	2 636
Trésorerie	3 114	2 876
TOTAL	22 236	19 248

Actif

Les principales variations enregistrées sur l'actif immobilisé proviennent :

- des opérations en lien avec la création du grand pôle financier public (apport de La Poste à La Banque Postale des actions CNP Assurances pour 1 968 millions d'euros) ;
- des prêts « intra-groupe » qui augmentent de 730 millions d'euros en 2020, notamment vis à vis de GeoPost (+ 611 millions d'euros) et Poste Immo (+ 175 millions d'euros).

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 3 114 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 238 millions d'euros.

Passif

Suite à la création du grand pôle financier public, et à l'augmentation de capital social de 1 565 millions d'euros, le capital social de La Poste est porté à 5 365 millions d'euros. Cette augmentation de capital a été assortie d'une prime d'apport de 403 millions d'euros portant le solde net de l'opération à 1 968 millions d'euros.

Le montant des capitaux propres est de 7 213 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une hausse de 421 millions d'euros par rapport à 2019 compte tenu des augmentations de capital social et de prime d'apport pour un montant de 1 968 millions d'euros et du résultat de l'exercice 2020 déficitaire à hauteur de 1 546 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 2 055 millions d'euros et les dettes financières à 8 818 millions d'euros. Le passif circulant atteint 4 151 millions d'euros.

Passif (en millions d'euros)	12/2020	12/2019
Capitaux propres	6 463	6 042
Autres fonds propres	750	750
Provisions	2 055	1 842
Dettes financières	8 818	6 991
Passif circulant	4 151	3 623
TOTAL	22 236	19 248

La variation des dettes financières est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice pour 1 800 millions d'euros.

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.

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						
Clôture au 31/12/2020	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	83					3	421					117
Montant total des factures concernées en millions d'euros TTC	234	4	1	2	4	11	639	15	2	6	54	77
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	4,2 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							5,0 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,5 %
(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 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 :						☐ Délais légaux :					

Dépenses somptuaires

Le montant des amortissements non déductibles au titre de 2020 est de 968 141 euros *versus* 1 012 907 euros en 2019. Il s'agit là du montant des loyers non déductibles correspondants aux amortissements des véhicules de tourisme pour la fraction de leur prix d'acquisition qui excède un certain plafond.

5.6 États financiers annuels 2020

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'Affaires Services-Courrier-Colis		9 769	10 442
Chiffre d'affaires Numérique		11	12
Chiffre d'affaires Réseau La Poste		866	843
Chiffre d'affaires Immobilier		17	20
Chiffre d'affaires	Note 1	10 663	11 317
Autres produits d'exploitation		2 323	2 422
Produits d'exploitation		12 986	13 739
Achats		(466)	(476)
Autres charges externes	Note 2	(4 782)	(4 496)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(634)	(688)
Charges de personnel	Note 4	(8 042)	(8 570)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(448)	(357)
Charges d'exploitation		(14 373)	(14 587)
Résultat d'exploitation		(1 387)	(848)
Résultat financier	Note 6	156	420
Résultat courant		(1 231)	(428)
Résultat exceptionnel	Note 7	(540)	19
Résultat avant impôt		(1 771)	(409)
Impôt sur les bénéfices	Note 8	225	325
RÉSULTAT NET		(1546)	(83)

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2020			31/12/2019
		Valeurs brutes	Amortissements et Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	Note 9	1 568	(1 405)	163	360
Terrains et constructions		272	(156)	116	121
Autres immobilisations corporelles		3 788	(3 302)	486	724
Immobilisations corporelles	Note 10	4 060	(3 458)	602	845
Immobilisations financières	Note 11	15 562	(93)	15 469	12 531
Actif immobilisé		21 190	(4 956)	16 234	13 736
Stocks et en-cours	Note 12	146	(1)	145	96
Créances clients et comptes rattachés		2 157	(35)	2 122	1 865
Autres créances		367	(29)	338	294
Créances d'exploitation	Note 13	2 524	(64)	2 460	2 159
Débiteurs divers	Note 15	171	(15)	156	298
Comptes de régularisation	Note 16	127	-	127	83
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	Note 17	3 115	(1)	3 114	2 876
Actif circulant		6 083	(81)	6 002	5 512
TOTAL GÉNÉRAL		27 273	(5 037)	22 236	19 248

Bilan

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2020	31/12/2019
Capital social		5 365	3 800
Primes liées au capital		1 303	900
Réserves		572	572
Report à nouveau		770	853
Résultat de l'exercice		(1 546)	(83)
Capitaux propres	Note 19	6 463	6 042
Autres fonds propres	Note 19	750	750
Provisions réglementées	Note 20	42	40
Provisions pour Risques et Charges	Note 20	2 013	1 802
Emprunt		8 296	6 484
Emprunts et dettes financières divers		427	470
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		95	37
Dettes financières	Note 21	8 818	6 991
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 468	1 272
Dettes fiscales et sociales		1 076	1 291
Autres dettes d'exploitation		815	627
Dettes d'exploitation	Note 13	3 359	3 190
Créditeurs divers	Note 15	558	253
Comptes de régularisation	Note 16	233	180
Dettes		12 968	10 614
TOTAL GÉNÉRAL		22 236	19 248

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net		(1 546)	(83)
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
● Plus ou moins-values de Cessions		5	(19)
● Variations nettes des provisions	Note 26	213	41
● Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	762	368
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		(566)	307
● Produits et charges financiers		51	21
● Impôts		(225)	(325)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		(740)	3
● Variation du besoin en fonds de roulement	Note 27	(41)	(188)
● Produits de CICE de la période		(1)	(1)
● Impôts payés		121	369
● Monétisation CICE		-	414
Flux de Trésorerie provenant des Activités d'Exploitation		(661)	597
● Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(329)	(359)
● Acquisition d'actifs financiers		(1 865)	(872)
● Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	9	52
● Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	899	222
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(1 286)	(957)
● Dividendes versés		-	(199)
● Intérêts financiers		(34)	(23)
● Emissions d'emprunts	Note 30	2 839	2 976
● Remboursements d'emprunts	Note 31	(1 040)	(1 927)
● Autres flux liés aux opérations de financement		(48)	(3)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		1 717	824
VARIATION DE TRÉSORERIE		(230)	464
● Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 888	2 424
● Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	2 657	2 888

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. Constitution d'un grand pôle financier public

Les opérations relatives à la constitution du grand pôle financier public ont été finalisées le 4 mars 2020. Annoncée par le Ministre de l'Économie et des Finances le 30 août 2018, cette concrétisation se fait via l'apport par l'État et la Caisse des Dépôts (CDC) à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations au capital de CNP Assurances. Ce schéma correspond aux dispositions prévues par le protocole d'accord engageant conclu le 31 juillet 2019 entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale.

À compter de ce jour, la CDC devient l'actionnaire majoritaire de La Poste et La Banque Postale devient l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances. Ce nouvel ensemble va mobiliser sa capacité d'action au service des grandes mutations de la société et du développement des territoires.

L'ensemble des conditions suspensives relatives au projet ayant été satisfaites, les opérations suivantes ont ainsi été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte de La Poste réunie le 4 mars 2020 et réalisée à cette même date :

- apport par la CDC de 280 616 340 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 1 863 millions d'euros. Rémunération de cet apport par une augmentation de capital de La Poste d'un montant total de 1 523 millions d'euros, correspondant à la création de 761 672 922 actions nouvelles (valeur nominale de 2 euros), assortie d'une prime d'apport égale à 340 millions d'euros ;
- apport par l'État de 7 645 754 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 105 millions d'euros. Rémunération de cet apport par une augmentation de capital de La Poste d'un montant total de 42 millions d'euros, correspondant à la création de 20 752 760 actions nouvelles (valeur nominale de 2 euros), assortie d'une prime d'apport égale à 64 millions d'euros ;
- apport de La Poste à LBP des actions CNP Assurances pour 1 968 millions d'euros, en contrepartie d'une augmentation de capital de LBP de 1 802 millions d'euros, assortie d'une prime d'émission égale à 167 millions d'euros.

À l'issue de ces opérations, le capital social de La Poste est porté à 5 365 millions d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires, d'une valeur nominale égale à 2 euros. La Poste est détenue à hauteur de 66 % par la Caisse des Dépôts, désormais actionnaire majoritaire de La Poste, et à hauteur de 34 % par l'État.

Parallèlement à la réalisation de l'opération, l'État et la CDC ont conclu un nouveau pacte d'actionnaires afin de refléter dans l'organisation de leurs rapports d'actionnaires les modifications intervenues au sein du capital de La Poste.

II. Emprunt obligataire

La Poste a procédé le 21 avril 2020 à deux émissions obligataires à taux fixe, pour un montant total de 1 800 millions d'euros :

- 1 150 millions d'euros à échéance 2032 au taux de 1,375 % ;
- 650 millions d'euros à échéance 2026 au taux de 0,625 %.

III. Incidences de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19

A. Mesures mises en place à La Poste

Depuis le début de l'année 2020, est intervenue la crise sanitaire liée au virus Covid-19, qualifiée officiellement de pandémie par l'Organisation Mondiale de la Santé le 11 mars 2020.

La France a décrété l'état d'urgence sanitaire, obligeant à une mesure de confinement généralisée pour la période allant du 17 mars au 11 mai, avec la mise en œuvre graduelle de mesures publiques, qui ont pour conséquence de réduire significativement le volume des activités.

L'évolution de l'épidémie a conduit le gouvernement à prendre la décision de réactiver le dispositif de confinement du 30 octobre au 15 décembre, avec toutefois des mesures moins contraignantes, afin de limiter les impacts sur l'économie du pays.

Dans ce contexte, La Poste a pris l'ensemble des mesures nécessaires à la continuité de l'activité, tout en privilégiant la santé de ses collaborateurs et de ses clients, dans le respect des mesures gouvernementales :

- adaptation de l'organisation du travail avec notamment la mise en place de plans de continuité d'activité et le déploiement massif du télétravail pour les activités éligibles ;
- mise en place d'un dispositif d'activité partielle pour les salariés, pour lequel une partie des indemnités versées par La Poste aux collaborateurs concernés fait l'objet d'un remboursement par l'État, par le versement d'une allocation d'activité partielle. À ce titre, le montant versé par l'État s'élève à 9 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- versement d'une prime exceptionnelle pour un montant de 25 millions d'euros aux postiers des entités opérationnelles, en reconnaissance de leur engagement durant la crise sanitaire, sur la période allant du 16 mars au 31 mai 2020.

B. Impact sur les activités de La Poste

La crise sanitaire a eu pour effet une forte baisse du chiffre d'affaires Courrier et, a contrario, une accélération du chiffre d'affaires Colis, en lien avec le développement de la livraison à domicile.

C. Dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier

La forte diminution des volumes du Courrier enregistrée en 2020 en raison de la crise de la Covid-19, constitue un indice de perte de valeur qui a nécessité la réalisation d'un test de perte de valeur des actifs immobilisés de cette UGT conduisant à la dépréciation complète de ces actifs. Ceux-ci sont constitués exclusivement d'éléments incorporels et corporels amortissables : logiciels, matériels industriels, véhicules, agencements.

Le test a été réalisé sur la base d'un business plan établi au mieux des prévisions d'activité sur 5 ans et en cohérence avec

les orientations du nouveau plan stratégique (cf. événements postérieurs à l'arrêté), avec un WACC de 7 %. Le taux de croissance normatif retenu est de - 5 % et prend en compte la baisse structurelle des volumes de courrier. Le résultat du test est très peu sensible à la variation de ces paramètres.

L'impact de cette dépréciation sur le résultat de La Poste SA s'élève à 454 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La dépréciation enregistrée dans les comptes se décompose ainsi :

- immobilisations incorporelles : 202 millions d'euros ;
- immobilisations corporelles : 252 millions d'euros.

Il convient de noter que l'activité de transport de colis de La Poste constitue une UGT différente pour laquelle il n'y a aucun indice de perte de valeur.

IV. Accord de l'ARCEP sur l'augmentation des tarifs 2020

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2020 suite à l'avis rendu par l'Arcep le 28 novembre 2019 (n° 2019-1724). L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2019-2022 fixé par la décision n° 2017-1252 du 26 octobre 2017.

V. Réforme de la formation professionnelle

Dans le cadre de la Loi Avenir Professionnel, adoptée le 1^{er} août 2018, la Contribution Unique Formation Professionnelle et Alternance (CUFPA) a été mise en place à compter de 2020 et résulte de la fusion de la Taxe d'Apprentissage (0,68 % de la masse salariale totale) et de la Contribution à la Formation Professionnelle (1 % de la masse salariale « salariés »).

La CUFPA est assise sur la masse salariale « salariés » de l'exercice et son taux est de 1,60 %. Une contribution à hauteur de 0,08 % de la masse salariale, au titre du financement de l'alternance, a été versée fin mai directement par La Poste aux écoles (CFA).

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À L'ARRÊTÉ

Émission obligataire du 11 janvier 2021

La Poste a procédé le 11 janvier 2021 à deux émissions obligataires à taux fixe, pour un montant total de 1 750 millions d'euros :

- 1 000 millions d'euros à échéance 2036 au taux de 0,625 % ;
- 750 millions d'euros à échéance 2029 au taux de 0 %.

Nouveau plan stratégique du Groupe

L'année 2021 sera la première année de déploiement du nouveau plan stratégique du Groupe « La Poste 2030 » visant à saisir les opportunités résultant de la mutation de la société et de ses métiers. Le Groupe poursuivra le déploiement de son modèle multi métier, tout en accélérant sa transformation vers le numérique.

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.

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 ;
- éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.).

D. Impôts

La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe. Les modalités de l'intégration fiscale sont précisées en note 8.

Règles de taxation à la TVA

Les dispositions de l'article 261.4.11° du Code général des impôts prévoient une exonération de TVA pour les prestations de services qui relèvent du service universel postal défini par l'article L. 1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L. 2 du même Code.

En tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du service universel postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du service postal universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services).

Contribution économique territoriale

L'article 344 *quinquies* de l'annexe III au Code général des impôts modifié par le décret n° 2020-1829 du 31 décembre 2020 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 2020 à 99 % des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières, et à 99 % 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 d'un à cinq ans.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception des dépenses relatives aux développements informatiques réalisés en interne dans la mesure où :

- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- la direction dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire le logiciel ;
- il existe une indication concrète quant à l'intention de produire le logiciel et de s'en servir durablement pour répondre aux besoins propres de La Poste ou à ceux de sa clientèle.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur une durée comprise entre trois ans et cinq ans dès leur mise en service.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en charges au titre de l'exercice est fourni dans la note 9.

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier (six composants) :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels :

- machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

2. Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité.

Dans le cadre de l'application de la réglementation comptable sur les actifs, les durées d'utilité des immobilisations ont été revues en 2005, avec pour conséquence principale un allongement de la durée moyenne d'amortissement, portant essentiellement sur :

- le parc immobilier, notamment sur le composant principal gros œuvre ;
- les machines de tri, sur le composant principal mécanique.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions : la durée dépend de la famille technico architecturale de rattachement de l'immeuble (sept familles ont été définies au niveau de La Poste) :

- gros œuvre : de 20 à 80 ans ;
- toiture : de 20 à 60 ans ;
- menuiserie et travaux extérieurs : de 20 à 40 ans ;

- gros équipements : de 15 à 20 ans ;
- petits équipements et agencements : de 5 à 10 ans.

Matériels :

- machines de tri : de 5 à 15 ans ;
- matériel d'environnement de tri : de 5 à 8 ans ;
- matériel de bureau et informatique : de 3 à 5 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans.

L'Administration fiscale ayant maintenu la possibilité d'amortir la structure des immobilisations décomposées sur la durée d'usage (BOI 4 A-13-05), La Poste a comptabilisé un amortissement dérogatoire sur les éléments suivants de l'actif immobilisé :

- le composant principal « gros œuvre » des immeubles, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 40 ans ;
- le composant principal « mécanique » des machines de tri, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 6 ans et 8 mois.

3. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

G. Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation.

La **valeur vénale** est le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La **valeur d'usage** d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie.

Des dépréciations sont comptabilisées sur les biens pour lesquels une décision de cession a été prise, lorsque la valeur de marché est inférieure à la valeur comptable.

H. Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le § G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

I. Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales.

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/créiteurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créiteurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au Groupe La Poste.

M. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

N. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêté comptable a pour effet de modifier cette valeur historique, les différences constatées sont alors inscrites au bilan dans des comptes d'écarts de conversion actif ou passif.

A 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 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'arrêté. 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

Le capital social de La Poste s'élève à 5,365 milliards d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Il est détenu par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 66 % et par l'État à hauteur de 34 %.

Cette répartition résulte des opérations relatives à la constitution du grand pôle financier public, décidées par l'Assemblée Générale Mixte de La Poste du 4 mars 2020.

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		482	Note 19	Fonds propres	499
Note 1	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	482	Note 20	Provisions pour Risques et Charges	499
Note 2	Autres charges externes	485	Note 21	Dettes financières	501
Note 3	Impôts et taxes	486	Note 22	Informations concernant les transactions avec les parties liées	503
Note 4	Charges de personnel	486			
Note 5	Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations	487	Engagements hors-bilan		504
Note 6	Résultat financier	487	Note 23	Instruments financiers dérivés	504
Note 7	Résultat exceptionnel	488	Note 24	Engagements envers le Personnel	505
Note 8	Impôts sur les bénéfices	488	Note 25	Autres engagements hors bilan	508
Notes sur le bilan		490	Notes sur le tableau des flux de trésorerie		509
Note 9	Immobilisations incorporelles	490	Note 26	Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges	509
Note 10	Immobilisations corporelles	491	Note 27	Variation du besoin en fonds de roulement	509
Note 11	Immobilisations financières	492	Note 28	Décassements sur acquisitions d'immobilisations	509
Note 12	Stocks et encours de production	493	Note 29	Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations	510
Note 13	Créances et dettes d'exploitation	494	Note 30	Émissions d'Emprunts	510
Note 14	Produits à recevoir et charges à payer	495	Note 31	Remboursements d'emprunts	510
Note 15	Débiteurs et créditeurs divers	496	Note 32	Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	510
Note 16	Comptes de régularisation	496	Note 33	Tableau des filiales et participations	511
Note 17	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	497			
Note 18	Dépréciations d'actifs	498			

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	482	1.3	Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste	483
1.2	Chiffre d'affaires de la branche Numérique	483	1.4	Chiffre d'affaires de l'activité Immobilière	484
			1.5	Autres produits d'exploitation	484

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	9 769	10 442
Chiffre d'affaires Numérique	11	12
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	866	843
Chiffre d'affaires Immobilier	17	20
TOTAL	10 663	11 317

Au 31 décembre 2020, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 90,8 % ;
- Zone Union européenne : 6,7 % ;
- Autres : 2,5 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2019.

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)	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires Services-Courrier	7 367	8 492
Chiffre d'affaires Colis	2 402	1 950
TOTAL	9 769	10 442

● La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Correspondance	4 726	5 447
Publicité (marketing direct et IP*)	790	989
Presse	325	353
International	625	758
Autres produits du courrier	901	945
TOTAL	7 367	8 492

* IP : imprimés publicitaires.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 3 529 millions d'euros (contre 4 090 millions d'euros à fin décembre 2019) ;
- et du courrier égrené (particuliers) pour 1 197 millions d'euros (contre 1 357 millions d'euros à fin décembre 2019).

Le chiffre d'affaires du courrier international se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Affranchissement Guichet	77	90
Frais terminaux	224	295
Autres produits du courrier international	324	373
TOTAL	625	758

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)	31/12/2020	31/12/2019
B to C (Business to Customers)	1 829	1 441
C to C (Customers to Customers)	468	414
Autres	105	95
TOTAL	2 402	1 950

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires Numérique	11	12
TOTAL	11	12

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)	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	866	843
TOTAL	866	843

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 777 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 752 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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)	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires Immobilier	17	20
TOTAL	17	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)	31/12/2020	31/12/2019
Contribution presse	96	104
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 868	1 968
Production immobilisée	136	137
Prestations réalisées avec les filiales	114	87
Autres produits d'exploitation	109	126
TOTAL	2 323	2 422

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 96 millions d'euros pour l'année 2020 (contre 104 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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)	31/12/2020	31/12/2019
Coûts de personnel des « services financiers »	751	818
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 117	1 150
TOTAL	1 868	1 968

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Prestations facturées aux filiales	66	44
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	5	5
Management fees facturés aux filiales de premier rang	43	39
dont La Banque Postale	24	20
TOTAL	114	87

NOTE 2 AUTRES CHARGES EXTERNES

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Services extérieurs	2 315	1 998
Transport	769	746
Prestations du courrier international	168	194
Locations	1 003	981
Entretiens et réparations	291	303
Frais de télécommunications	105	101
Déplacements, missions	51	106
Charges d'opérations avec la clientèle	80	68
TOTAL	4 782	4 496

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (1 010 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (215 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 802 millions d'euros) et les locations de véhicules (163 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (731 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (27 millions d'euros).

NOTE 3 IMPÔTS ET TAXES

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Taxes sur les salaires	420	461
Versement de transport	80	83
Impôts locaux	3	10
Versement libératoire taxe d'apprentissage	20	9
Cotisations FNAL	27	28
Participation à la formation professionnelle	36	39
Participation à l'effort de construction	26	28
Autres impôts et taxes	22	30
TOTAL	634	688

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la Contribution Économique Territoriale (2 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 a été publié par voie de décret n° 2020-1829 le 31 décembre 2020.

Le poste « autres impôts et taxes » comprend essentiellement la Contribution Sociale de Solidarité (20 millions d'euros).

NOTE 4 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Traitements, Primes et Indemnités	5 938	6 247
Cotisations de retraite fonctionnaires	509	561
Cotisations sociales	1 347	1 427
Prestations d'actions sociales	193	197
Autres charges de Personnel	56	139
Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	(1)
TOTAL	8 042	8 570

L'évolution des charges de personnel (- 535 millions d'euros) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 316 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 52 millions d'euros) en raison de la baisse de l'effectif fonctionnaire ;
- la variation enregistrée sur le poste « cotisations sociales » (- 81 millions d'euros), en lien principalement avec l'évolution des traitements.

Les effectifs s'établissent de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2020	31/12/2019
TOTAL	169 585	182 183

NOTE 5 DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dotations aux amortissements	229	305
Dotations sur charges à répartir	1	1
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	7	5
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	211	46
TOTAL	448	357

- 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 figure dans la note 20.

NOTE 6 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net de change	(4)	2
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	(50)	(25)
Revenus des participations	208	488
Autres produits et charges financières	2	(45)
TOTAL	156	420

Le résultat financier au 31 décembre 2020 est principalement constitué :

des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Poste Immo	129	65
GeoPost	78	89
La Banque Postale	-	327
Autres	1	7
TOTAL	208	488

- du résultat net des emprunts (- 171 millions d'euros), des prêts (+ 121 millions d'euros), y compris instruments financiers associés.

NOTE 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat des cessions d'immobilisations	(3)	18
Dotations nettes pour dépréciations et amortissements des immobilisations	(524)	-
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	(2)	6
Produits et charges exceptionnels divers	(11)	(6)
TOTAL	(540)	19

Les dotations nettes pour dépréciations et amortissements des immobilisations comptabilisées au 31 décembre 2020 concernent les immobilisations du Courrier (cf. faits marquants - 3. Dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier).

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Produits ou charges d'intégration fiscale	250	316
Produit ou charge net d'impôt	(25)	9
TOTAL	225	325

Au 31 décembre 2020, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est déficitaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 143 filiales au 31 décembre 2020 (contre 127 au 31 décembre 2019).

Au titre de l'exercice 2020, le taux d'impôt sur les sociétés (IS) français de droit commun est de 28 %. Pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros, le taux d'IS est de 31 % pour la fraction du bénéfice supérieur à 500 000 euros.

La contribution sociale est égale à 3,3 % de l'IS de référence diminué d'un abattement de 763 000 euros.

Le produit d'intégration fiscale s'élève à 250 millions d'euros. Il correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des déficits transmis au groupe par les filiales dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2020, à 379 millions d'euros.

Dans le cadre des conventions d'intégration fiscale liant La Poste à ses filiales intégrées, il est stipulé que les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le Groupe au titre de l'exercice de consommation desdits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

La charge nette d'impôt de 25 millions d'euros correspond principalement aux crédits d'impôt de La Poste SA au titre de l'exercice et à la dépréciation de la créance de réduction d'impôt mécénat de La Poste en sa qualité de société mère de l'intégration fiscale, liée aux perspectives d'utilisation.

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Éléments entraînant un allègement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires		
dont :		
● Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	1 551	1 330
● Provisions non déductibles	565	55
● Swaps & assimilés	3	4
● Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	111	77
TOTAL	2 230	1 466
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo – Apport en sursis d'imposition	99	121
Divers	79	32
TOTAL	178	153

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

9.1	Valeurs brutes	490	9.2	Amortissements et Dépréciations	490

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2019	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2020
Frais de recherche et développement	170	1	(26)	36	181
Concessions, brevets et droits similaires	55	3	-	1	59
Logiciels	1 063	7	(11)	62	1 121
Droits au bail	10	-	-	-	10
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	169	128	(4)	(99)	194
TOTAL	1 470	139	(41)	-	1 568

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 31/12/2019	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2020
Frais de recherche et développement	101	37	(26)	-	112
Concessions, brevets et droits similaires	54	1	-	-	55
Logiciels	939	95	(10)	-	1 024
Droit au bail	10	-	-	-	10
Autres immobilisations incorporelles	1 104	133	(36)	-	1 201
Dépréciation de Fonds de commerce	2	-	-	-	2
Dépréciations des autres immobilisations incorporelles	4	239	(41)	-	202
TOTAL	1 110	372	(77)	-	1 405

Les frais de recherche et de développement passés en charges sur l'exercice 2020 s'élèvent à 53 millions d'euros.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

10.1 Valeurs brutes

491

10.2 Amortissements et Dépréciations

491

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2019	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2020
Terrains	57	-	(3)	-	54
Constructions	225	-	(12)	5	218
Terrains et Constructions	282	-	(15)	5	272
Installations techniques, matériel et outillage	1 488	33	(22)	60	1 559
Matériel de transport	78	1	(1)	-	78
Matériel informatique	462	49	(18)	1	494
Autres immobilisations corporelles	1 577	27	(25)	7	1 586
Immobilisations corporelles en cours	57	87	-	(72)	72
Autres immobilisations corporelles	3 662	197	(66)	(5)	3 788
TOTAL	3 944	197	(81)	-	4 060

10.2 Amortissements et Dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2019	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2020
Constructions	161	6	(12)	-	155
Installations techniques, matériel et outillage	1 243	56	(22)	-	1 277
Matériel de transport	66	6	(1)	-	71
Matériel informatique	396	37	(17)	-	416
Autres immobilisations corporelles	1 232	76	(22)	-	1 286
Autres immobilisations corporelles	3 098	181	(74)	-	3 205
Dépréciations des terrains et constructions	1	-	-	-	1
Dépréciations des autres immobilisations corporelles	-	285	(33)	-	252
TOTAL	3 099	466	(107)	-	3 458

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	Augmentation	Diminution	31/12/2020
Titres de participation	8 159	4 184	(1 971)	10 372
Dépréciations sur titres de participation	(63)	(22)	-	(85)
Titres de participation nets	8 096	4 163	(1 971)	10 288
Prêts intragroupe	4 396	1 815	(1 085)	5 126
Autres prêts	58	1	(3)	56
Dépréciations sur prêts	(32)	-	23	(9)
Prêts nets	4 422	1 816	(1 065)	5 173
Autres immobilisations financières	12	-	(4)	8
Autres immobilisations financières nettes	12	-	(4)	8
TOTAL	12 530	5 979	(3 040)	15 469

Les participations de La Poste sont majoritairement regroupées au sein des sociétés holding GeoPost, Poste Immo, La Banque Postale et Véhiposte dont La Poste détient la totalité du capital.

- Les principales variations enregistrées sur les titres de participation de La Poste proviennent :
 - des opérations en lien avec la création du grand pôle financier public (cf. faits marquants) ;
 - de l'augmentation de capital de Docaposte de 145 millions d'euros, souscrite par La Poste, avec incorporation au capital de Docaposte d'une partie des créances long terme

de La Poste SA pour 126 millions d'euros et apport du solde en numéraire pour 19 millions d'euros ;

- de l'augmentation de capital de Viapost de 90 millions d'euros, souscrite par La Poste, avec incorporation au capital de Viapost des créances long terme de La Poste SA pour 66 millions d'euros et apport du solde en numéraire pour 24 millions d'euros ;
- de l'augmentation de capital de GLPU souscrite par La Poste pour 9,6 millions d'euros et de l'acquisition de titres GLPU auprès de GeoPost pour 2,7 millions d'euros.
- La dépréciation des titres de participation concerne les filiales Viapost, Mediapost Holding, Somepost et Sofrepost.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

- Les évolutions constatées sur les prêts intragroupe à fin décembre 2020 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
Poste Immo	735	560
GeoPost	722	111
Véhiposte SAS	120	128
Docaposte	100	124
Viapost		66
La Poste Nouveaux Services	36	-
La Poste Silver	22	3
Mediapost SAS	9	4
Fluow	3	-
La Poste Global Mail	-	9
Armadillo Holding GmbH	-	6
Asendia Holding	-	2
Neolog	-	2
Variation des intérêts courus non échus	69	71
TOTAL	1 815	1 085

La dépréciation sur prêts concerne ceux octroyés aux organismes de construction de logements conventionnés (inclus dans le poste « autres prêts »).

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Échéance			31/12/2019
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Titres de participation	10 372	-	-	10 372	8 159
Prêts bruts	5 182	590	1 270	3 322	4 454
Autres immobilisations financières	8	-	8	-	12
TOTAL	15 562	590	1 278	13 694	12 625

NOTE 12 STOCKS ET ENCOURS DE PRODUCTION

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	133	(1)	132	83
Stocks de produits finis et intermédiaires	13	-	13	13
TOTAL	146	(1)	145	96

NOTE 13 CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION

13.1 Créances d'exploitation

494

13.2 Dettes d'exploitation

494

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Échéance			31/12/2019
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Créances clients et comptes rattachés	1 250	1 250	-	-	1 021
Créances sur opérations du courrier international	908	908	-	-	869
Dépréciation des créances clients	(35)	(35)	-	-	(26)
Créances clients et comptes rattachés	2 122	2 122	-	-	1 865
Créances sociales et fiscales	310	310	-	-	238
Dépréciation des créances sociales et fiscales	(29)	(29)	-	-	-
Autres créances d'exploitation	57	57	-	-	56
Autres créances	338	338	-	-	294
TOTAL	2 460	2 460	-	-	2 159

Les créances sociales et fiscales intègrent notamment la Subvention Presse pour un montant de 50 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Échéance			31/12/2019
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 103	1 103	-	-	911
Dettes sur opérations du courrier international	365	365	-	-	361
Dettes fiscales et sociales	1 076	1 076	-	-	1 291
Autres dettes d'exploitation	815	815	-	-	627
TOTAL	3 359	3 359	-	-	3 190

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 offices postaux pour traiter le courrier venant des autres opérateurs étrangers.

NOTE 14 PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

14.1 Actif

495

14.2 Passif

495

14.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020		31/12/2019	
		Produits à recevoir	Solde bilan	Produits à recevoir	Solde bilan
Prêts intragroupe	11	67	5 126	69	4 396
Autres immobilisations financières	11	-	8	-	12
Créances clients et comptes rattachés	13	121	1 250	80	1 021
Autres créances courrier international	13	784	908	761	869
Créances sociales et fiscales	13	84	310	80	238
Autres créances d'exploitation	13	24	57	24	56
TOTAL		1 080		1 013	

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020		31/12/2019	
		Charges à payer	Solde bilan	Charges à payer	Solde bilan
Dettes financières	21	95	8 818	84	6 991
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	894	1 103	721	911
Autres dettes courrier international	13	311	365	306	361
Dettes fiscales et sociales	13	641	1 076	739	1 291
Autres dettes d'exploitation	13	265	815	192	627
TOTAL		2 207		2 042	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (227 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2020 contre 251 millions d'euros au 31 décembre 2019).

NOTE 15 DÉBITEURS ET CRÉDITEURS DIVERS

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Comptes courants	113	454	260	183
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	2	72	3	32
Autres débiteurs/créditeurs divers	56	32	54	38
TOTAL	171	558	317	253

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 29 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 16 millions d'euros ;

- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 11 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (26 millions d'euros en 2020 contre 28 millions d'euros en 2019) 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 XAnge Digital 3 pour 6 millions d'euros et Xpansion 2 pour 1 million d'euros.

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

16.1 Actif	496	16.2 Passif	497

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Écart de conversion – actif ⁽¹⁾	73	30
Charges constatées d'avance	36	38
Autres opérations	18	15
TOTAL	127	83

(1) 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 11 millions d'euros (contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2019) ;

- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 22 millions d'euros (20 millions d'euros au 31 décembre 2019), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Écart de conversion – passif ⁽¹⁾	73	31
Produits constatés d'avance	160	149
TOTAL	233	180

(1) 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, liés à l'emprunt obligataire, pour 4 millions d'euros (contre 5 millions au 31 décembre 2019) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 156 millions d'euros (contre 144 millions d'euros au 31 décembre 2019).

NOTE 17 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeurs mobilières de placement	450	650
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	(1)	(1)
Valeurs mobilières de placement	449	649
Disponibilités	2 661	2 223
Caisse	4	4
TOTAL	3 114	2 876

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 2020, elles sont constituées uniquement de FCP pour 450 millions d'euros.
- Le montant des moins-values latentes constatées au 31 décembre 2020 sur les lignes de VMP s'élève à 0,3 million d'euros (contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2019).

Les disponibilités se composent :

- des placements de trésorerie (comptes/dépôts à terme), dont l'encours s'élève à 1 202 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 1 478 millions d'euros au 31 décembre 2019) ;
- des comptes bancaires et valeurs à encaisser, pour 1 459 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 745 millions d'euros au 31 décembre 2019).

NOTE 18 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2020 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2019	Dotations 2020	Reprises 2020		Montants au 31/12/2020
			utilisées	non utilisées	
Immobilisations incorporelles	6	239	(41)	-	204
Immobilisations corporelles	1	285	(33)	-	253
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	7	524	(74)	-	457
Titres de participation	63	22	-	-	84
Prêts	31	-	(23)	-	9
Dépréciations des immobilisations financières	94	22	(23)	-	93
Stocks et encours	1	1	(1)	-	1
Créances clients et comptes rattachés	26	16	(1)	(5)	36
Créances sociales et fiscales	-	29	-	-	29
Débiteurs divers	19	1	(3)	(1)	16
Valeurs mobilières de placement	1	1	(1)	-	1
Dépréciations des actifs circulants	47	48	(6)	(6)	83
TOTAL	148	594	(103)	(6)	633

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	Impôt sur les bénéfices	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Impôt sur les bénéfices
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	524	-	(4)	-	(69)	-
Titres de participation	-	22	-	-	-	-	-	-
Prêts	-	-	-	-	-	(23)	-	-
Stocks et encours	1	-	-	-	(1)	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	16	-	-	-	(6)	-	-	-
Créances sociales et fiscales	-	-	-	29	-	-	-	-
Débiteurs divers	1	-	-	-	(4)	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	-	1	-	-	-	(1)	-	-
TOTAL	18	23	524	29	(16)	(24)	(69)	-
TOTAL GÉNÉRAL	594				(109)			

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 31/12/2018	3 800	900	568	986	70	6 323
Affectation du résultat			4		(4)	-
Distribution de dividendes				(133)	(66)	(199)
Résultat de la période					(83)	(83)
SITUATION AU 31/12/2019	3 800	900	572	853	(83)	6 042
Augmentation de capital	1 565	403				1 968
Affectation du résultat				(83)	83	-
Résultat de la période					(1 546)	(1 546)
SITUATION AU 31/12/2020	5 365	1 303	572	770	(1 546)	6 463

Au 31 décembre 2020, le capital social de La Poste s'élève à 5,365 milliards d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Il est détenu par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 66 % et l'État à hauteur de 34 %.

La variation du capital social et des primes liées au capital résulte de l'opération de création d'un grand pôle financier public (cf. faits marquants).

En 2020, La Poste a décidé d'affecter la perte de l'exercice 2019, d'un montant de 83,5 millions d'euros, en totalité en report à nouveau.

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 31/12/2019	Dotations 2020	Reprises 2020		Montants au 31/12/2020
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	940	526	(391)	-	1 075
IDR des contractuels	391	86	-	-	477
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	345	20	(8)	-	357
Risques juridiques	25	1	-	(3)	23
Remise en état	14	-	(13)	-	1
Litiges sociaux	35	11	(4)	(10)	32
Sinistres	21	11	(8)	(2)	22
Autres provisions pour risques et charges	31	9	(7)	(7)	26
TOTAL	1 802	664	(431)	(22)	2 013
Amortissements dérogatoires	40	7	(5)	-	42

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 redressement URSSAF.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2020 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2020	Période	Période	Période	Période	Période
		N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	1 075	396	320	206	105	48
IDR des contractuels	477	19	10	11	13	424
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	357	183	90	80	4	-
Risques juridiques	23	15	-	-	8	-
Remise en état	1	1	-	-	-	-
Litiges sociaux	32	24	4	2	2	-
Sinistres	22	4	11	2	3	2
Autres provisions pour risques et charges	26	12	6	5	2	1
TOTAL	2 013	654	441	306	137	475

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	526	-	-	(391)	-	-
IDR des contractuels	86	-	-	-	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	20	-	-	(8)	-	-
Risques juridiques	1	-	-	(3)	-	-
Remise en état	-	-	-	(13)	-	-
Litiges sociaux	11	-	-	(14)	-	-
Sinistres	11	-	-	(10)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	7	2	-	(11)	(3)	-
Total	662	2	-	(450)	(3)	-
TOTAL GÉNÉRAL	664			(453)		
Amortissements dérogatoires	-	-	7	-	-	(5)

NOTE 21 DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires hors ICNE	7 750	5 950
Autres emprunts hors ICNE	470	470
Intérêts courus non échus	76	64
Emprunts	8 296	6 484
Bons La Poste hors ICNE	53	54
Intérêts courus non échus	20	20
Bons La Poste	73	74
Dépôts et cautionnements reçus	54	96
Emprunts court terme	300	300
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	95	37
TOTAL	8 818	6 991

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (cf. faits marquants).

L'échéancier des dettes financières (hors comptes bancaires et valeurs à décaisser) se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Échéance < 1 an		Échéance de 1 an à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires hors ICNE	1 000	-	2 750	3 000	4 000	2 950	7 750	5 950
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-	470	470	470	470
Bons La Poste hors ICNE	53	54	-	-	-	-	53	54
Dépôts et cautionnements reçus	31	73	24	23	-	-	54	96
Emprunts court terme hors ICNE	300	300	-	-	-	-	300	300
Intérêts courus non échus	96	84	-	-	-	-	96	84
TOTAL	1 480	511	2 774	3 023	4 470	3 420	8 723	6 954

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2020
Emprunts	6 420	1 800	-	-	8 220

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2020 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	8 220	100 %	-	8 220	100 %
Emprunts à taux variable	-	0 %	-	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	8 220	100 %	-	8 220	100 %

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2020 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	7 750	94 %	470	8 220	100 %
Dollar américain	470	6 %	(470)	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	8 220	100 %	-	8 220	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 16 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2020, contre 12 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2019.

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 31 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 73 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Emprunts court terme

En 2020, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2020, l'encours des billets de trésorerie s'élève à 300 millions d'euros.

NOTE 22 INFORMATIONS CONCERNANT LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

22.1 Relations avec l'État et les entreprises
du secteur public

503

22.2 Relations avec les sociétés du périmètre de
consolidation

503

22.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie et des Finances, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des Comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 1^{er} juillet 2013.

Ce contrat 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 Mixte de La Poste du 4 mars 2020 d'augmenter le capital de La Poste de 1,565 milliard d'euros, la Caisse des Dépôts et Consignations détient 66 % 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.

22.2 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)	31/12/2020		31/12/2019	
	Notionnel	Juste Valeur	Notionnel	Juste Valeur
Opérations de couverture	1 726	29	1 739	71
Opérations en position ouverte isolée				
TOTAL	1 726	29	1 739	71

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 2020, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale et la Société Générale.

Les prêts en devises font l'objet d'une couverture par des contrats d'échange de conditions de devises.

Autres opérations de couverture

La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, notamment sur la livre sterling.

Au 31 décembre 2020, les opérations à terme non encore dénouées sur la livre sterling se traduisent par un engagement réciproque de 6,7 millions d'euros.

Opérations en position ouverte isolée

La Poste a procédé à une opération de vente à terme de dollars de Singapour pour 150 millions de SGD à échéance 31 mars 2021, contre-valorisés pour 92 millions d'euros.

Cette opération est comptabilisée en position ouverte isolée.

Aucune provision n'est comptabilisée au 31 décembre 2020 en lien avec cette opération.

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	505	24.5	Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste	506
24.2	Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel	505	24.6	Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel	506
24.3	Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste	506	24.7	Autres avantages long terme	507
24.4	Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés	506	24.8	Compte Personnel de Formation	507

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	
	2020	2019	2020	2019
Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés			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 2020, 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)	- 0,1 %	0,6 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2020 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2019).

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 créée 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 et autres avantages assimilés

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 ;
- divers engagements d'allocations.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 397 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 388 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 476 millions d'euros au 31 décembre 2020 (391 millions d'euros au 31 décembre 2019).

24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel

Temps Partiel aménagé senior (TPAS)

Le personnel de La Poste peut bénéficier, dans certaines conditions, d'un dispositif intitulé Temps Partiel Aménagé Senior (TPAS). Il est proposé à certaines personnes qui remplissent des conditions d'âge (fonctionnaires et agents contractuels), et d'ancienneté. Ce dispositif a été mis en place en 2011, et ses caractéristiques sont adaptées chaque année aux conditions démographiques et économiques de l'entreprise, ainsi qu'aux dispositions législatives concernant les retraites.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 1 075 millions d'euros au 31 décembre 2020 (940 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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 537 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les modalités de mise en œuvre du dispositif de TPAS, reconduites en 2019 jusqu'au 31 mars 2021, sont prolongées du 1^{er} avril 2021 au 30 juin 2022, y compris pour l'ASFC (allocation spéciale de fin de carrière).

Les principales caractéristiques de ce dispositif sont les suivantes :

- concernant l'âge d'entrée dans le dispositif :
 - jusqu'au 30 juin 2021, 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),
 - à compter du 1^{er} juillet 2021, les âges minimum d'accès seront décalés :
 - de 3 mois pour les fonctions à caractère de pénibilité,
 - de 6 mois pour les autres fonctions ;
- 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, pour une entrée dans le dispositif jusqu'au 31 mars 2021, et au moins quinze ans d'ancienneté, pour une entrée au-delà ;
- 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 sénior 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 357 millions d'euros au 31 décembre 2020 (345 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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

508

25.2 Engagements hors bilan donnés

508

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 cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de 11 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 2020 ;
- l'autorisation de découvert obtenue en 2012 par La Poste auprès de La Banque Postale a fait l'objet d'un avenant en novembre 2017, qui porte le découvert autorisé de 300 millions d'euros à 400 millions d'euros. Cette autorisation de découvert est renouvelable tous les ans par tacite reconduction. Ce découvert n'a pas été utilisé au 31 décembre 2020 ;
- La Poste a obtenu une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros avec La Banque Postale pour une durée de cinq 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 2018 par une nouvelle convention. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2020.

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 2020 à 59 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 9 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 52 millions d'euros au 31 décembre 2020.

25.2 Engagements hors bilan donnés

a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du groupe consolidé

Néant.

b) Engagements hors bilan donnés liés au financement de la société

Instruments financiers conclus :

- instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la société

Engagements de paiements des loyers futurs :

- les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du Groupe s'élèvent à 1 663 millions d'euros dont 1 339 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 324 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 342 millions d'euros.

Engagements divers :

- les engagements divers de La Poste (achats de biens et prestations de services) s'élèvent à 228 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés :

- La Poste et les organisations syndicales ont signé le 10 mai 2019 un accord national en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap (AGEFIPH). Cet accord, qui couvre la période 2019-2022, consacrerait 23 millions d'euros pour la qualité de vie au travail des postiers en situation de handicap. Au 31 décembre 2020, l'engagement résiduel s'élève à 12 millions d'euros.

Fonds de Logement Social

- La Poste et les organisations syndicales représentatives ont renouvelé en 2020 l'accord, précédemment signé le 30 mai 2017, sur la politique du logement social de La Poste, pour la période 2020-2022. Cet accord concerne l'achat de réservation de logements sociaux pour les postiers dans des programmes de construction de sociétés HLM. Le montant alloué à ce fonds s'élève à 20 millions d'euros sur la période.

Au 31 décembre 2020, l'engagement restant à ce titre est de 15 millions d'euros.

Crédit-bail : néant

Engagements d'investissement :

- le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2020 est de 18 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 2020, cet engagement s'élève à 1 million d'euros ;
- les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat s'établissent à 8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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)	31/12/2020	31/12/2019
Dotations – Reprises du résultat d'exploitation	441	355
Dotations – Reprises du résultat financier	(2)	54
Dotations – Reprises du résultat exceptionnel	537	-
TOTAL	976	409

NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Variation des stocks et encours	(49)	(1)
Variation des créances d'exploitation	(281)	(176)
Variation des dettes d'exploitation	247	(20)
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	42	9
TOTAL	(41)	(188)

NOTE 28 DÉCAISSEMENTS SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(139)	(140)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(198)	(198)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	8	(21)
TOTAL	(329)	(359)

NOTE 29 ENCAISSEMENTS SUR CESSIONS ET SORTIES D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Immobilisations incorporelles et corporelles	9	52
Immobilisations financières	899	222
TOTAL	908	274

NOTE 30 ÉMISSIONS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires	1 800	1 700
Billets de trésorerie	1 039	1 276
TOTAL	2 839	2 976

NOTE 31 REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires	-	(800)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 039)	(1 126)
TOTAL	(1 040)	(1 927)

NOTE 32 LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	3 114	2 876
Comptes bancaires créditeurs	(95)	(37)
Comptes courants filiales	(362)	48
TOTAL	2 657	2 888

NOTE 33 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que Capital	% de capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société mère et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2020	Résultat au 31/12/2020	Dividendes encaissés par La Poste
				Valeur brute	Valeur nette					
Renseignements détaillés sur les sociétés dont la valeur brute des titres excède 1 % du capital de La Poste :										
Filiales (détenues à plus de 50 %)										
GeoPost										
26, rue Guynemer										
92130 Issy les Moulineaux	702	1 179	100 %	1 240	1 240	2 689	-	64	138	78
La Banque Postale										
115, rue de Sèvres										
75275 Paris Cedex 06	6 585	1 593	100 %	6 821	6 821	-	-	3 986	(410)	
Poste Immo										
111, bd Brune										
75618 Paris Cedex 14	1 471	59	100 %	1 493	1 493	1 127	-	96	29	129
Mediapost SAS										
19, rue de la Villette										
69425 Lyon Cedex 3	24	50	100 %	155	155	37	-	318	(43)	
Mediapost Holding										
17, rue de la Vanne										
92120 Montrouge	64	(48)	100 %	64	42	4	-	-	(25)	
Docaposte										
45-47, boulevard Paul Vaillant Couturier										
94200 Ivry sur Seine	89	(5)	100 %	281	281	440	-	7	(6)	
La Poste Telecom										
855, avenue Roger Salengro										
92370 Chaville	166	(267)	51 %	67	67	-	-	294	(12)	
Viapost SAS										
67, avenue de Fontainebleau										
94270 Le Kremlin Bicêtre	16	3	100 %	126	68	-	-	13	28	
Participations (détenues entre 10 et 50 %)										
Néant										
Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de La Poste :										
Filiales/Participations				126	122	779	-			1
TOTAL				10 372	10 288	5 076				208

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

À l'assemblée générale

LA POSTE
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 actifs immobilisés relatif à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels) et des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques,...).

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

La valeur nette comptable de ces actifs a été intégralement dépréciée au 31 décembre 2020 après prise en compte d'une dépréciation nette d'un montant de 454 millions d'euros sur l'exercice 2020 (dont 252 M€ d'immobilisations corporelles et 202 M€ d'immobilisations incorporelles).

En effet, comme indiqué en note 3 « Incidences de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 » des Faits Marquants de l'annexe, la crise sanitaire de la Covid 19 a entraîné une accélération de la diminution des volumes de l'activité Courrier en 2020, et dégradé les prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité pour les années futures. Dans ce contexte d'indices de perte de valeur, la Direction a mis en œuvre un test afin d'estimer la valeur recouvrable des actifs de l'UGT Courrier. Cette valeur est déterminée par la Direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés sur une durée de 5 ans, à laquelle s'ajoute une année terminale projetée à l'infini. Ces flux de trésorerie futurs correspondent, à date, à la meilleure estimation de la Direction compte tenu des orientations du nouveau plan stratégique.

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des dépréciations y afférentes, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, et de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de l'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 ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- étudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes sociaux 3 « Incidences de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 » des Faits Marquants, II-G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » et 18 « Dépréciations d'actifs ».

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participations représentent au 31 décembre 2020, 10 372 M€ en valeurs brutes et 10 288 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 2020, 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 société. 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 quote-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 société, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité, 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 contrôlé que la note II.H « Titres de participation », la note 11 « Immobilisations financières » et la note 33 « Tableaux des Filiales et Participations » de l'annexe aux comptes annuels, donnent une information appropriée.

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 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 1 075 M€ au 31 décembre 2020. Les adhésions futures ne sont pas constatées en provisions mais sont mentionnées en engagements hors bilan dans l'annexe aux comptes annuels. Elles représentent 537 M€ au 31 décembre 2020.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite 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 repose 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 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 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.

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. 441-6 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 l'article L. 225-37-4 du code de commerce.

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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

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 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la douzième 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 un rapport au comité d'audit 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 15 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Laurent Daniel
Associé

Agnès Hussherr
Associée

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée



6

INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6.1	Capital et actionnariat	522
6.1.1	Capital social	522
6.1.2	Principaux actionnaires	524
6.1.3	Politique de distribution de dividendes	525
6.2	Contrats importants	525
6.3	Informations concernant la Société	525
6.4	Acte constitutif et statuts	526
6.5	Contrôleurs légaux	528
6.6	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	529

6.1 Capital et actionnariat

6.1.1 CAPITAL SOCIAL

Montant du capital social émis au 31 décembre 2020

Nombre d'actions émises entièrement libérées :	2 682 425 682
Valeur nominale des actions	2 €
Nature des actions émises	actions ordinaires
Montant du capital social	5 364 851 364 € entièrement libéré

Actions non représentatives du capital

Néant.

Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales

Néant.

Autres titres donnant accès au capital

Néant.

Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré

Néant.

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.

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.

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.

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.

Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'Épic, 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 d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires, d'une valeur nominale de 2 euros par action.

Depuis la transformation de la Société, le capital a évolué à plusieurs reprises :

- le 6 avril 2011 : l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé d'augmenter le capital social par élévation du nominal des actions, via une incorporation de réserves à hauteur d'un milliard d'euros, portant ainsi le capital social à 2 milliards d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires d'une valeur nominale de 4 euros par action.

Cette même Assemblée Générale Extraordinaire a décidé une nouvelle augmentation de capital 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 (CDC) 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 6 euros (dont 2 euros de prime d'émission). Le montant total de cette souscription s'est élevé à 600 millions d'euros pour un montant nominal de 400 millions d'euros assorti d'une prime d'émission de 200 millions d'euros et a été totalement libéré au moment de la souscription.
 - Le 21 novembre 2019, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de La Poste a décidé :
 - de réduire le capital social de La Poste d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de La Poste de 3 800 000 000 euros, son montant actuel, à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de la Société de 4 euros à 2 euros ;
 - d'affecter le montant total de cette réduction du capital social de La Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible, ne pouvant être distribué, mais qui serait réincorporé au capital social de La Poste à l'issue des augmentations du capital social de La Poste rémunérant les apports ;
- de réaliser cette réduction du capital social lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Poste appelée à approuver les augmentations du capital social de La Poste devant rémunérer les apports par la Caisse des Dépôts et l'État de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances, soit 280 616 340 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la Caisse des Dépôts et 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'État, sous la condition suspensive de l'approbation par ladite Assemblée des augmentations du capital social de la Poste devant rémunérer les apports.

Le 4 mars 2020, en rémunération des apports ci-dessus mentionnés, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de La Poste a décidé :

i) Concernant l'apport de l'État :

- d'augmenter le capital social de la Poste d'un montant nominal total de 41 505 520 euros, par création de 20 752 760 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Société), attribuées à l'État en rémunération de l'apport par l'État, et
- de constituer une prime d'apport d'un montant de 63 906 231,52 euros qui sera inscrite au passif du bilan de la Poste à un compte spécial intitulé « Prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de la Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'Assemblée Générale qui sera la différence entre la valeur de l'apport par l'État (soit 105 411 751,52 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'apport par l'État (soit 41 505 520 euros).

ii) Concernant l'apport de la Caisse des Dépôts :

- d'augmenter le capital social de la Poste d'un montant nominal total de 1 523 345 844 euros, par création de 761 672 922 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Poste) attribuées à la CDC en rémunération de l'Apport CDC, et
- de constituer une prime d'apport d'un montant de 339 581 473,75 euros qui sera inscrite au passif du bilan de la Poste à un compte spécial intitulé « Prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de la Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'Assemblée Générale, qui sera la différence entre la valeur de l'apport CDC (soit 1 862 927 317,75 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'apport CDC (soit 1 523 345 844 euros).

iii) En conséquence de la réalisation des apports de l'État et de la CDC et des augmentations corrélatives du capital social de La Poste devant les rémunérer, l'Assemblée Générale Extraordinaire a constaté :

- l'accomplissement définitif de la condition suspensive à la réalisation de la réduction de capital décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 novembre 2019, et
- la réalisation immédiate et définitive de la réduction de capital décidée aux termes de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Poste du 21 novembre 2019 d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de la Poste de 3 800 000 000 euros, son montant actuel, à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de la Poste de 4 euros à 2 euros, avec affectation du montant total de cette réduction du capital social de la Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible (la « Prime d'Émission »), ne pouvant être distribué, mais qui a vocation à être réincorporé au capital social de la Poste à l'issue de la réalisation des augmentations du capital social de la Poste rémunérant l'apport par l'État et l'apport CDC.

iv) Par suite, l'Assemblée Générale Extraordinaire a constaté, la réalisation immédiate et définitive de l'apport par l'État et de l'augmentation du capital social de la Poste et la réalisation immédiate et définitive de l'apport par la CDC et de l'augmentation du capital social de la Poste, tels que décrits ci-dessus.

v) Enfin, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé d'augmenter le capital social de la Poste par incorporation au capital de l'intégralité de la Prime d'Émission, à savoir 1 900 000 000 euros, pour porter le capital social de 3 464 851 364,00 euros à 5 364 851 364 euros. Le montant de l'augmentation de capital

sera imputé sur le poste « Prime d'émission » dont le montant est ramené de 2 800 000 000 euros à 900 000 000 euros.

Cette augmentation de capital est réalisée par création de 950 000 000 actions ordinaires nouvelles de deux euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, attribuées gratuitement aux actionnaires au prorata de leur participation respective dans le capital de la Poste.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, le capital social de la Poste s'élève désormais à 5 364 851 364 euros divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires de deux euros de valeur nominale chacune.

6.1.2 PRINCIPAUX 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	2020			2019			2018		
	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	912 023 016	34 %	34 %	700 000 000	73,7 %	73,7 %	700 000 000	73,7 %	73,7 %
Caisse des Dépôts	1 770 402 666	66 %	66 %	250 000 000	26,3 %	26,3 %	250 000 000	26,3 %	26,3 %
TOTAL	2 682 425 682	100 %	100 %	950 000 000	100 %	100 %	950 000 000	100 %	100 %

Contrôle de La Poste

L'article 1-2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée par la loi n° 2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019), dispose que le capital social de La Poste est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations, à l'exception de la part du capital social pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la loi susvisée.

À l'issue de l'Assemblée Générale de La Poste en date du 4 mars 2020, La Caisse des Dépôts et Consignation détient le contrôle exclusif de la Poste SA.

Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle

Il n'y a pas d'autre accord pouvant entraîner un changement de contrôle à date du présent document.

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.

Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er}-2 de la loi du 2 juillet 1990 précitée dans sa rédaction issue de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, le capital de la Société est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts. Par exception, une part du capital peut être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la loi du 2 juillet 1990 précitée.

Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Néant.

Conditions régissant les modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.

6.1.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Poste a distribué un dividende d'un montant de 171 millions d'euros au titre de l'exercice 2017, de 200 millions d'euros au titre de l'exercice 2018 et aucun dividende au titre de l'exercice 2019.

Le montant du dividende qui sera distribué en 2021 au titre de l'exercice 2020 sera décidé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 juin 2021.

6.2 Contrats importants

À la date de publication des informations financières, outre les conventions visées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, la Société a conclu notamment les contrats importants suivants :

- contrat d'entreprise (cf. section 1.4.2 « réglementation applicable aux missions de service public ») ;

- conventions avec la Banque Postale (cf. section 1.3.3 « la Banque Postale ») ;
- pacte d'actionnaires en date du 3 mars 2020 dans le cadre de l'opération décrite en section 6.1 « Capital et actionariat ».

6.3 Informations concernant la Société

Raison sociale et nom commercial

La dénomination sociale de la Société est « La Poste », dénommée La Poste dans le présent Document d'enregistrement universel.

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.

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 (« Épic »).

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.

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.

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, telle que modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (la loi Pacte).

La réglementation applicable à La Poste en raison de son activité de seul opérateur du service universel postal est décrite au chapitre 1, section 1.4 « Environnement réglementaire » du présent document.

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.

Les statuts du Groupe sont disponibles sur son site internet www.groupeposte.com, ainsi que, dans la rubrique « Nos informations financières » puis « Publications », i/ les documents d'enregistrement universels ou documents de référence et ii/ les comptes consolidés du Groupe relatifs aux dix derniers exercices.

6.4 Acte constitutif et statuts

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, et toute autre activité de services de proximité, solutions numériques, services à la personne, e-commerce et logistique urbaine et, par l'intermédiaire de ses filiales, des activités de banque et d'assurance.

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.

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 modifiée et du titre II de l'ordonnance du 20 août 2014 précitée auxquelles cet article 10 renvoie expressément.

Le Conseil d'administration de La Poste comprend 21 membres. Par dérogation aux dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée, il est composé de :

- sept membres représentants des salariés élus dans les conditions prévues à l'article 12 de la loi du 2 juillet 1990 précitée ;
- un membre représentant de l'État nommé dans les conditions prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée ; et
- treize membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires dont (i) deux membres sont désignés sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée et (ii) onze membres sont désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-15 du Code de commerce, le mandat d'un administrateur nommé par l'Assemblée Générale prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit. L'Assemblée Générale fixe la somme annuelle allouée, le cas échéant, aux autres administrateurs. La répartition de cette somme annuelle entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

Les frais exposés par les administrateurs pour l'exercice de leur mandat sont remboursés par la Société sur justificatifs.

Les représentants du personnel bénéficient d'un crédit d'heures égal à la moitié de la durée légale du travail.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale est révocable par l'Assemblée Générale.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs élus par l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

Par ailleurs, deux représentants des communes et de leurs groupements ainsi qu'un représentant des usagers, nommés par décret, participent aux réunions du Conseil d'administration en qualité de censeurs, sans voix délibérative.

Outre les trois représentants visés au paragraphe précédent, le Conseil d'administration peut nommer, sur proposition de son Président, un ou plusieurs censeurs supplémentaires choisis parmi les actionnaires, personnes physiques ou morales, ou en dehors d'eux. La durée de leurs fonctions est fixée par le Conseil d'administration sans qu'elle puisse excéder cinq ans. Les censeurs sont toujours rééligibles. Le Conseil d'administration peut, à tout moment, mettre fin à leur mandat.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration peut, s'il l'estime nécessaire et en fonction de l'ordre du jour, inviter des membres de l'entreprise ou des personnalités extérieures à l'entreprise à assister aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative.

Les personnes appelées à assister aux délibérations du Conseil d'administration sont tenues aux mêmes obligations de discrétion que les administrateurs.

Le Président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du Conseil d'administration désignés sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée, sur proposition du Conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés. La durée de ses fonctions est identique à celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Elles peuvent être renouvelées dans les mêmes formes.

Le Conseil d'administration, statuant à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés, a le droit de proposer la révocation du Président du Conseil d'administration ou de s'y opposer. Le Président est révoqué par décret du Président de la République.

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.

Assemblées Générales

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 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.

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.

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.

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.

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. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

6.5 Contrôleurs légaux

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Laurent Daniel et Agnès Hussherr

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

PricewaterhouseCoopers Audit 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

Département de KPMG SA

Représenté par Éric Amato et Marie-Christine Jolys

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

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

KPMG SA est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

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.

6.6 Personne responsable du Document d'enregistrement universel

Monsieur Philippe Wahl

Président-Directeur Général

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel 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 les éléments sont identifiés dans la table de concordance figurant en annexe 6 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.

Fait à Paris, le 18 mars 2021

Le Président-Directeur Général

Philippe Wahl





ANNEXES

A1	Plan de vigilance	532
A2	RSE, Informations complémentaires	546
A3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	554
A4	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	555
A5	Glossaire	559
A6	Tables de concordance	563

Annexe 1 – Plan de vigilance

Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, Le Groupe La Poste est de longue date engagé dans le respect des droits fondamentaux. Il s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à la protection de l'environnement et a pris des dispositions complémentaires compte tenu de sa forte volonté d'engagement dans ces domaines fondamentaux.

Les obligations des entreprises au titre de la loi sur le devoir de vigilance s'inscrivent de ce fait naturellement dans les engagements du Groupe. Les réalisations du Groupe dans ce domaine ont été partagées avec ses parties prenantes, communiquées publiquement, et évaluées par des organismes indépendants.

Conformément à la loi, Le Groupe La Poste a réalisé son plan de vigilance pour prévenir les risques d'atteinte grave liés aux activités de sa chaîne de valeurs. La Poste associe ses filiales à

cette démarche, mais également les fournisseurs avec lesquels elle est contractuellement liée. Les actions de vigilance sont conçues et mises en place au bénéfice des collaborateurs, des fournisseurs et des clients.

Le plan de vigilance du Groupe est mis à jour chaque année au regard de l'évolution de ses activités, en s'appuyant sur les processus et outils existants, notamment en matière de gestion des risques et dans une démarche d'amélioration continue.

Les politiques de prévention et d'atténuation des risques sont déployées progressivement et adaptées aux besoins et spécificités des différentes entités du Groupe.

Le plan de vigilance 2020 présente les évolutions et le renforcement des mesures de vigilance qui ont été déployées au sein du Groupe La Poste au cours de l'année 2020 et trace des perspectives pour 2021.

I PÉRIMÈTRE

Le périmètre du plan de vigilance du Groupe La Poste couvre :

- les activités de La Poste SA ;
- les activités des filiales du Groupe La Poste, détenues directement ou indirectement, et contrôlées au sens de l'article L233-16-II du Code de commerce ;

- les activités des fournisseurs, prestataires et sous-traitants avec lesquels le Groupe et ses filiales entretiennent une relation commerciale établie.

Les filiales du Groupe qui comptent plus de 5 000 salariés sont intégrées dans le plan de vigilance⁽¹⁾ du Groupe avec leurs filiales françaises et internationales.

II GOUVERNANCE

La politique de vigilance du Groupe est copilotée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe et la Direction de l'Engagement Sociétal.

Plusieurs directions fonctionnelles y sont associées :

- la Direction des risques porte la politique de management des risques du Groupe, les démarches de cartographie des risques et d'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne ;
- la Direction des Achats du Groupe élabore la politique de prévention des risques achats et d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise qu'elle met à disposition des entités du Groupe. Elle assure également le traitement des alertes des fournisseurs ;
- la Direction de l'Éthique et de la Déontologie assure le traitement des alertes des collaborateurs et pilote le déploiement de ce mécanisme au sein des filiales ;

- la Direction Juridique et conformité (La Poste Solutions Juridiques) est garante de la conformité des actions de vigilance entreprises au sein du Groupe.

La mise en œuvre des mesures du plan de vigilance s'effectue sous la responsabilité des entités opérationnelles.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général du Groupe La Poste a sollicité l'engagement des membres du Comex et de leurs collaborateurs directs sur le respect des programmes de conformité du Groupe, dont le devoir de vigilance fait partie. Les membres du Comex ont nommé des référents pour piloter le déploiement du plan de vigilance au sein de leur entité et participer aux instances de gouvernance du Groupe sur ce sujet.

(1) Le mode de calcul du taux de Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi a changé en 2020 et la déclaration de la DOETH se fait désormais par la DSN (déclaration sociale nominative). Pour calculer le taux d'emploi, l'État doit fournir aux entreprises les données consolidées déclarées chaque mois. Prévues initialement en janvier, cette livraison aura finalement lieu en mars et la déclaration finale devra se faire en mai. Ainsi, le taux d'emploi 2020 des entreprises ne sera connu qu'en juin.

Le Comité de pilotage sur le devoir de vigilance regroupe les représentants des directions fonctionnelles, ainsi que les référents vigilance des branches et des filiales. Ce Comité :

- valide la cartographie des risques du devoir de vigilance ;
- définit les politiques de vigilance à déployer par les entités du Groupe ;

- suit leur déploiement opérationnel au sein des entités du Groupe ;
- en évalue la performance ;
- décide des actions correctrices à mettre en œuvre.

Les actions menées au titre du devoir de vigilance font chaque année l'objet d'échanges avec les organisations syndicales représentatives.

III L'IDENTIFICATION ET LA HIÉRARCHISATION DES RISQUES : CARTOGRAPHIE DES RISQUES DEVOIR DE VIGILANCE

L'identification et l'analyse des risques permettent de faire évoluer les plans d'actions des entités opérationnelles afin de réduire tout risque d'atteinte grave aux objectifs posés par la loi sur le devoir de vigilance.

a. Méthodologie

i. Volet collaborateurs

Cette cartographie des risques s'inscrit dans les principes de la Charte de management des risques du Groupe.

La méthodologie d'identification et d'évaluation des risques opérationnels du Groupe a évolué en 2020 (cf. Section 2.1 de l'URD « Les principaux facteurs de risques »). Un nouveau processus visant à renforcer la gestion des risques opérationnels a été déployé pour affiner et uniformiser les méthodes d'identification, de cotation et de gestion des risques liés à ses activités.

La mise à jour de la cartographie des risques « devoir de vigilance » pour 2020 a été menée en cohérence avec l'évolution du processus global de management des risques opérationnels.

Les entités ont étudié leur exposition aux risques du domaine de la vigilance, ainsi que celle de leurs filiales et celle de leurs fournisseurs. Elles ont par la suite hiérarchisé leurs risques nets en quatre niveaux (mineur, modéré, majeur, critique) en croisant des informations sectorielles, des informations géographiques et à dire d'experts.

Pour chaque risque étudié, les directions opérationnelles ont décrit et évalué leur dispositif de maîtrise des risques, ainsi que les indicateurs de pilotage du risque.

La Poste a souhaité étendre son analyse des risques au-delà des seuls risques d'atteinte grave aux obligations du devoir de vigilance, en cohérence avec les principes de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Elle a pour cela complété son analyse des risques avec les remontées des risques opérationnels santé-sécurité au travail et protection des données personnelles qu'elle réalise. Cette approche permet d'obtenir une vision fine de l'exposition au risque des collaborateurs et de déployer des plans d'actions adaptés.

GeoPost/DPDgroup a réalisé cette démarche de cartographie pour son propre périmètre.

Au total, 96 % des collaborateurs du Groupe sont couverts par la cartographie des risques au titre du devoir de vigilance.

ii. Volet fournisseur

Dans la mise à jour de leur cartographie, les entités opérationnelles ont également identifié et évalué les risques d'atteinte grave chez leurs fournisseurs (process achat). GeoPost/DPDgroup a procédé à la même analyse dans sa propre cartographie.

Cette évaluation des risques fournisseurs a été complétée, pour les entités de la maison mère, par la cartographie des risques achats de La Poste.

La cartographie de La Poste a été réalisée sur la base des résultats de la cartographie des risques bruts sectoriels de l'Afnor qui évalue les risques de 118 secteurs d'activité sur des thématiques très larges, à savoir :

- la loyauté des pratiques et éthique ;
- la protection de l'environnement ;
- le respect des droits de l'Homme et conditions sociales.

Pour tous les secteurs d'activité, l'Afnor évalue sur chaque thématique la probabilité et la gravité des conséquences en cas de réalisation du risque sur le plan financier, juridique, organisationnel et d'atteinte à la réputation de l'entreprise. Cette évaluation donne lieu à cotation du risque brut sur une échelle de un à quatre.

Seules les thématiques de risques en lien avec le devoir de vigilance ont été sélectionnées pour l'élaboration de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance.

Une pondération du risque brut évalué par l'Afnor a été effectuée en tenant compte des actions de prévention des risques liés aux achats mises en œuvre par le Groupe et décrites dans le plan de vigilance (dispositif contractuel, dispositif d'évaluation, sensibilisation et formation).

iii. Volet Environnemental

Concernant le volet relatif à la protection de l'environnement, l'évaluation des risques s'appuie notamment sur les résultats de la cartographie des risques climat du Groupe réalisée sur la base des recommandations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD). Cette analyse a été faite en quatre étapes :

- un examen systématique des activités et de la chaîne de valeur de La Poste en relation avec les risques liés au climat, sur la base d'une documentation interne et d'un benchmark sectoriel ;
- une consultation d'experts des entités concernées du Groupe pour estimer la matérialité des risques et des opportunités identifiés ;

- une analyse de scénario pour les principaux risques et opportunités, menée en partenariat avec les entités du Groupe concernées afin de comprendre comment les risques pourraient se matérialiser ;
- une identification et mise en œuvre des plans d'atténuation des risques par les entités désignées et concernées.

b. Les résultats de la cartographie

i. Volet social : Libertés fondamentales, droits humains, santé et sécurité des personnes

La cartographie 2020 maintient le constat d'une exposition limitée des collaborateurs du Groupe aux risques d'atteinte grave couverts par le devoir de vigilance du fait des politiques RH en place et de la mesure régulière de la conformité des actions menées.

Des actions de prévention seront renforcées, notamment afin de réduire le risque d'accidentologie, en particulier dans la branche Courrier et Colis qui y est particulièrement exposé compte tenu de la nature de ses activités, et une attention particulière sera portée à la prévention des risques psycho-sociaux.

ii. Volet environnemental

Le Groupe La Poste a déployé depuis une dizaine d'années des politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre et

des polluants atmosphériques. De surcroît, depuis 2012, le Groupe déploie des programmes ambitieux de compensation carbone qui permettent de neutraliser son impact en la matière.

De fait, l'exposition du Groupe aux risques d'atteinte grave en matière d'émission de gaz à effet de serre et de pollution atmosphérique est maîtrisée et limitée.

Certains secteurs d'activité, à savoir le transport et la livraison, demeurent plus exposés à ses risques et font l'objet d'un pilotage spécifique.

iii. Volet Achat

Compte tenu des secteurs d'activité de ses prestataires, de leurs implantations, mais également des processus de gestion achats du Groupe, l'exposition de La Poste aux risques d'atteinte grave en matière d'achats demeure limitée.

99,98 % des fournisseurs de La Poste sont français.

La mise à jour de la cartographie des risques achats confirme les secteurs qui feront l'objet d'un suivi particulier : la livraison, le transport et les travaux immobiliers, déjà identifiés en 2020, ainsi que les centres d'appels et l'énergie.

Par ailleurs, l'évaluation des risques des secteurs de l'énergie et de l'informatique sera affinée. Cela permettra notamment de qualifier les sous-secteurs prioritaires dans le domaine de l'informatique.

Les secteurs du nettoyage et de l'intérim apparaissent désormais comme étant moins exposés.

IV LES DISPOSITIFS D'ÉVALUATION ET LES ACTIONS DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Le Groupe La Poste met en place de longue date un modèle social fort fondé sur l'emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels (cf. section 3.2 de l'URD « La politique sociale, levier de transformation du Groupe » pour une présentation plus détaillée) et est fortement engagé en matière de responsabilité environnementale.

Il développe des politiques et les fait régulièrement évaluer afin de progresser dans tous ces domaines.

En complément, le Groupe entretient des relations suivies avec plusieurs Organisations Non Gouvernementales sur les thématiques liées au devoir de vigilance. Ces partenariats permettent d'améliorer les actions du Groupe en faveur de l'intérêt général en anticipant

les attentes des parties prenantes. Le Groupe bénéficie alors des Conseils des experts du secteur, mais aussi partage et valorise ses actions auprès des autres membres (associations- entreprises, collectivités)⁽¹⁾.

a. Pour le respect des droits humains et des libertés fondamentales

Le Groupe La Poste s'engage par la signature annuelle du Pacte Mondial des Nations Unies à promouvoir et à faire respecter les dix principes généraux relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail.

(1) Les principales associations concernées agissent en faveur :

- des droits humains : Entreprises et droits de l'homme (EDH), adhésion au Global Compact ;
- de l'environnement : entreprises pour l'environnement, Zero Waste, INEC (Institut national sur l'économie circulaire), Institut du numérique responsable, Collège « Grands utilisateurs » à l'Observatoire de l'immobilier durable (OID), Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB) ;
- de la lutte contre les discriminations et en faveur de l'intégration : association Pas@pas, réseau des Écoles de la 2^e chance, Entreprises pour la cité, association française des managers de la diversité (AFMD) ;
- de la RSE : Comité 21, Collège des Directeurs du développement durable.

Par ailleurs, GeoPost/DPDgroup a signé en 2017 un accord mondial sur les droits humains et les droits fondamentaux du travail avec la Fédération syndicale internationale l'UNI Global Union. GeoPost/DPDgroup et l'UNI se rencontrent deux fois par an, afin de s'assurer de la bonne application de l'accord. L'accord comprend également un dispositif d'alerte en cas de violation constatée, qui n'a pas été activé par l'UNI jusqu'à présent.

Les droits et obligations des collaborateurs sont inscrits dans les règlements intérieurs de chaque entité française et sont portés à la connaissance de tous les collaborateurs.

Les entités du Groupe développent une démarche de conformité qui vise à contrôler la bonne application des réglementations et des engagements qu'il prend.

i. Le respect des normes internationales du travail

Le Groupe La Poste veille au respect des normes nationales et internationales du travail dans l'ensemble de ses entités.

GeoPost/DPDgroup, largement implanté au-delà des frontières européennes s'est engagé, dans le cadre de son adhésion en 2016 au Pacte Mondial de l'ONU, à respecter les droits humains et les normes internationales du travail.

Les filiales de GeoPost/DPDgroup sont particulièrement attentives au respect des règles relatives au temps de travail qui peut être très fluctuant pour les activités transports et livraisons de colis, notamment lors des périodes de pic d'activité. Plusieurs filiales ont mis en place des dispositifs pour renforcer la gestion opérationnelle du risque lié au temps de travail par un accord social, par exemple la filiale brésilienne Jadlog.

Les filiales de GeoPost/DPD assurent également un contrôle du respect des normes internationales du travail pour les travailleurs migrants.

ii. Le dialogue social

Le Groupe La Poste a une représentation syndicale de ses collaborateurs et favorise un dialogue social soutenu dans l'ensemble de ses entités dans le cadre des instances représentatives du personnel. Cet engagement se traduit notamment par un nombre important d'accords sociaux sur des thématiques très variées telles que la rémunération, la diversité, la prévoyance, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. En 2020, 126 accords nationaux ont été signés à La Poste et dans les filiales françaises.

iii. Les politiques en faveur de l'égalité professionnelle, de la diversité et de lutte contre toute forme de discrimination

La lutte contre toute forme de discrimination et des politiques en faveur de la diversité sont engagées dans les différentes entités du Groupe et communiquées aux collaborateurs.

La Poste a signé plusieurs accords sociaux, qui couvrent 68 % des collaborateurs du Groupe, sur l'égalité professionnelle, l'insertion

des jeunes et l'emploi des seniors, l'emploi des personnes en situation de handicap ou encore les aidants.

Signataire de la Charte de la diversité depuis 2006, La Poste a repris ses engagements dans son Code de déontologie et son règlement intérieur. En 2018, elle a signé la Charte de l'Autre cercle, qui promeut la lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre. En 2019, l'Afnor a attribué le label Diversité à la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) en reconnaissance de sa politique active en faveur de l'égalité des chances et de lutte contre les discriminations.

Le Groupe La Poste mène depuis de plusieurs années une politique volontariste en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En 2020, La Poste comptait 52,4 % de femmes dans ses effectifs, 51,5 % parmi les managers. Un réseau parité « un.e » a été créé en 2019 pour continuer à promouvoir la parité au sein des équipes de direction. En 2020, La Poste s'est engagée dans le dispositif #StOpE porté avec 115 entreprises pour lutter contre le sexisme ordinaire en entreprise. En 2019, La Poste a obtenu la note 94 à l'index de l'égalité femmes-hommes.

Les filiales du Groupe prennent également des engagements ambitieux en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle. À titre d'exemples :

- Médiapost déploie des campagnes de sensibilisation des managers recruteurs et des formations sur le recrutement respectueux de la diversité ;
- Viapost s'est doté d'une charte-guide des bonnes pratiques en matière de recrutement et a signé un accord sur l'égalité homme-femme ;
- Docaposte s'engage en faveur de la féminisation du numérique et adhère à la fondation femme@numérique ;
- la Banque Postale a adhéré à la Charte du recrutement du Groupe et propose des formations sur la lutte contre la discrimination à ses collaborateurs et managers ;
- dans son code de conduite des affaires décliné par ses filiales, GeoPost/DPDgroup rappelle le droit de représentation des collaborateurs, sa lutte contre toute forme de discrimination et ses actions en faveur de la diversité. Plusieurs filiales ont également mis en place des politiques de lutte contre les discriminations. À titre d'exemple, la filiale espagnole SEUR promeut l'égalité femmes-hommes en matière de recrutement, de promotions, de formation et déploie des actions de prévention du harcèlement.

Les filiales du Groupe La Poste obtiennent des résultats significatifs à l'index égalité femmes- hommes de 2019 : La Poste 94/100 ; Docaposte : 89/100 ; La CNP : 99/100 ; Chronopost : 87/100 ; la Banque Postale : 97/100 ; Viapost : 87/100 ; Médiapost : 94 /100.

iv. Les politiques en faveur du handicap

La Poste a signé un septième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap pour la période 2019- 2022. Par cet accord, La Poste s'engage à consacrer 23 millions d'euros à la politique handicap et à recruter 650 personnes dont 260 en CDI en quatre ans. L'accord prévoit également des mesures pour faciliter la bonne intégration des personnes en situation de handicap et leur déroulé de carrière.

La Poste est le premier employeur de personnes handicapées en France. À fin 2020, elle compte 11 327 collaborateurs avec une reconnaissance de handicap.

v. Les politiques de conformité au Règlement Général sur la Protection des données

Le Groupe La Poste déploie des politiques de conformité au Règlement Général sur la Protection des Données dans ses différentes entités.

Celles-ci prévoient notamment des actions d'information et de formation des collaborateurs. Des contrôles réguliers sont opérés sur le traitement des données (données commerciales, RH...). La Charte des systèmes d'information de La Poste, annexée au règlement intérieur de La Poste, a été modifiée en 2020, pour rappeler que chaque postier doit garantir la confidentialité des données personnelles dont il assure le traitement. Ces engagements figurent désormais dans la prestation de serment des postiers. Une information de tous les postiers a été déployée sur ce thème.

Enfin, un site a été créé pour informer les collaborateurs du Groupe sur la protection des données personnelles et les aider à mettre leurs projets et traitements de données personnelles en conformité avec les règles du RGPD.

b. Pour la santé et la sécurité des collaborateurs

Le Groupe déploie de nombreuses mesures pour prévenir et atténuer les risques d'atteinte grave à la santé et à la sécurité de ses salariés et des salariés des fournisseurs et sous-traitants intervenant sur ses sites.

Des mesures de prévention des risques physiques sont en place dans les entités opérationnelles de la maison mère appuyées sur l'information, la formation des salariés et la mise à disposition de matériels adaptés à leurs activités. Une filière prévention, présente sur tout le territoire, déploie et relaye les actions de prévention auprès des personnels et sur les lieux de travail. Des mesures sont également mises en place dans les filiales en France et à l'étranger. DPD France a rédigé un livret d'accueil sécurité distribué de manière systématique à tout nouveau salarié et un plan de prévention opérationnel. DPD Estonia a défini des instructions en matière de sécurité à destination des salariés dans les dépôts, BRT, filiale italienne, a élaboré des formations dédiées et des règles de prévention des accidents du travail.

Les risques génériques font également l'objet de dispositifs de prévention.

Ainsi, des dispositifs spécifiques sont mis en place à La Poste pour l'accompagnement des salariés absents de l'entreprise pendant une longue durée, la prévention des risques psycho-sociaux, la prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel...

Le déploiement d'une approche renforcée de la prévention des risques psycho-sociaux était programmé en 2020 et sera mis en place en 2021 en raison de la crise sanitaire qui a mobilisé les équipes cette année.

En complément, des mesures renforcées sont mises en place dans différentes entités, tenant compte des risques liés à la spécificité de leurs activités propres. À titre d'exemples :

- la BSCC dont les métiers comportent de la manutention, du port de charge et des activités à l'extérieur, renforce ses dispositifs de prévention de l'accidentologie, en s'appuyant sur la ligne managériale et sur la filière spécialisée dans la prévention ;
- les mesures de prévention sont vérifiées dans les sites où une partie de l'activité est réalisée par des salariés d'entreprises prestataires selon les cas par les protocoles ou les plans de prévention. Plus de 4 000 managers et agents opérationnels de la branche Services-Courrier-Colis ont suivi des formations sur les règles de prévention spécifiques à la sous-traitance. Par ailleurs, la Branche Services-Courrier-Colis organise une CDSP annuelle consacrée à la sous-traitance ;
- le Réseau dont les collaborateurs sont en contact permanent avec les clients dans des contextes qui peuvent être tendus, a développé et renforce ses actions de prévention et d'accompagnement des incivilités et agressions (formation, accompagnement, dépôt de plainte...);
- des actions de prévention spécifiques à la manipulation et à l'utilisation de produits toxiques ou dangereux pour le transport et la livraison de matériel médical ou pharmaceutique sont prises au sein de la filiale Biocair et plusieurs filiales de Chronopost (BioLogistic et 360°services).

En 2020, les mesures déployées en matière de santé et de sécurité au travail se sont adaptées au contexte, imprévisible et inédit par son ampleur, généré par l'épidémie de coronavirus.

Toutes les entités du Groupe se sont mobilisées pour déployer des mesures de protection de la santé des salariés et pour les renforcer tout au long de l'année, afin de permettre le maintien des activités dans les meilleures conditions de sécurisation pour les personnes.

Les mesures mises en place se sont constamment appuyées sur les recommandations des pouvoirs publics. Elles ont consisté à protéger les salariés contre le risque de contamination, à éloigner les personnes vulnérables de leur lieu de travail, à favoriser le télétravail pour toutes les activités compatibles avec cette organisation de travail et à veiller à la prévention des risques psycho-sociaux des personnes qui travaillaient sur site et de celles qui étaient éloignées de leur lieu de travail habituel sans que cela soit une mesure choisie.

Une organisation de gestion de crise dédiée au sein du Groupe a été mise en place pour gérer au mieux cette situation exceptionnelle par la nature du risque, son ampleur et sa durée.

Dans le cadre d'un contentieux initié par une organisation syndicale, le Tribunal Judiciaire de Paris a confirmé que « toutes les mesures adoptées par La Poste, en amont comme en aval » (de sa saisine)(...) « apparaissent suffisamment substantielles, variées et concrètes, tout en se montrant aisément adaptées et déclinables aux divers échelons locaux et en s'insérant dans le cadre légal de l'obligation spécifique de santé et de sécurité ».

c. En matière d'achats

Les dispositifs de management des risques externes liés au recours à des prestataires ont été développés au sein du Groupe.

i. Un engagement formalisé des acheteurs et prescripteurs de La Poste au respect de la politique de l'entreprise

Deux Chartes d'engagement ont été rédigées : l'une à destination des acheteurs, l'autre pour les prescripteurs de La Poste.

La Charte dédiée aux acheteurs de La Poste récapitule leurs obligations professionnelles en matière de déontologie, de lutte contre la corruption et de respect du devoir de vigilance. Elle a été déployée en 2020.

Une Charte à destination des prescripteurs, qui réalisent des achats dans le cadre de leurs activités professionnelles pour le compte de La Poste, a été finalisée. Compte tenu de la mobilisation très forte de la filière achat sur la gestion de la crise sanitaire, le lancement de cette Charte a été reporté en 2021.

ii. Le dispositif de contractualisation

Le Groupe La Poste, en tant que donneur d'ordre responsable, souhaite que les activités qu'il réalise en propre ou qu'il délègue à des tiers soient assurées en conformité avec la loi et avec ses engagements en matière de RSE.

À ce titre, La Poste s'est dotée d'un dispositif contractuel qui formalise et engage les parties prenantes sur l'ensemble de ces domaines et lui donne les moyens de contrôler la bonne mise en œuvre des engagements contractuels de ses prestataires par des audits ou des contrôles opérationnels :

- en 2020, La Poste a intégré dans ses conditions générales d'achat une clause spécifique au devoir de vigilance.

Cette clause :

- rappelle aux prestataires leur obligation de conformité à la réglementation ;
- les enjoint à respecter les engagements de la Charte achats responsables et éthiques du Groupe et à les faire appliquer par leurs propres sous-traitants ;
- prévoit également l'obligation des fournisseurs d'accepter un audit sur site portant notamment sur les thématiques du devoir de vigilance et d'informer leurs salariés de l'existence du dispositif d'alerte mis à leur disposition par La Poste ;
- prévoit, depuis décembre 2020, l'obligation pour les prestataires de La Poste de rentrer dans le dispositif d'autoévaluation mis à leur disposition par La Poste.

La clause sur le devoir de vigilance a été transmise aux filiales du Groupe pour qu'elles puissent l'intégrer dans leur propre politique contractuelle :

- dans sa Charte achats éthiques et responsables, Le Groupe La Poste reprend ses engagements RSE et demande à ses prestataires de les respecter dans leurs activités et sur leur chaîne de valeurs. Des filiales ont souhaité se doter de leur propre Charte achat responsable. C'est le cas de GeoPost/DPDgroup dont la Charte fait partie intégrante du dispositif contractuel des filiales françaises avec les prestataires de transport ;
- des clauses spécifiques interdisant le recours au travail non déclaré ou travail forcé sont intégrées dans les contrats de sous-traitance ou d'intérim utilisés par plusieurs filiales de GeoPost/

DPDgroup, telles que DPD Germany, DPD Poland, Biocair, BRT, SEUR DPD Estonia, DPD NL et la filiale brésilienne Jadlog. Ces clauses contractuelles sont complétées dans certaines filiales comme Biocair, DPD France ou DPD Germany par des diligences plus poussées en amont de la contractualisation ;

- des éléments en matière de non-discrimination, de rémunération et de temps de travail sont pris en compte dès la sélection des sous-traitants notamment par DPD Germany, Chronopost, DPD France, DPD Poland, SEUR et DPD BeLux, ainsi qu'au moment de la contractualisation. DPD Estonia a par exemple des exigences sur la rémunération, le temps de travail et la non-discrimination dans ses contrats avec les sociétés d'intérim. DPD France a mis en place des clauses sur ces sujets dans ses contrats de sous-traitance et ses conditions générales d'achats de biens et de services. Dans son Code d'éthique, DPD Hungary engage ses sous-traitants à respecter les droits humains au travers de conditions de travail « justes et favorables », de salaires, de conditions d'hébergement et d'un niveau de vie décent ainsi qu'au travers d'une égalité de traitement et d'opportunité ;
- des dispositifs de prévention et d'atténuation des risques sont également mis en œuvre par les filiales internationales de GeoPost/DPDgroup. La BU Jadlog a ainsi établi dans ses contrats avec les sociétés d'intérim des clauses portant sur les salaires et les prestations sociales ;
- la filiale Stuart, qui met en relation des donneurs d'ordre avec des coursiers indépendants, a été pionnière dans son domaine en développant un modèle social responsable axé sur les piliers suivants :
 - une protection sociale renforcée (financée par Stuart dès le premier euro de chiffre d'affaires),
 - un accès privilégié à la formation professionnelle ou en alternance (via des partenariats avec Formaposte et OpenClassrooms),
 - une collaboration avec les écosystèmes locaux de l'emploi et de l'insertion dans plusieurs régions, un accès facilité au financement d'équipements professionnels et enfin une écoute continue, reconnue par la communauté des livreurs.

Cette filiale déploie également un dispositif renforcé de prévention du risque de travail non déclaré et d'usurpation d'identité via l'utilisation d'une application spécifique.

iii. L'expertise du process Achat

La Poste s'appuie sur la cartographie des risques achats RSE/Conformité de l'Afnor pour suivre les risques d'achats par secteurs d'activité. Elle consiste à évaluer le niveau des diligences de conformité à réaliser.

Les éléments de cette cartographie d'achats sectoriels sont mis à la disposition des acheteurs de La Poste pour améliorer leur connaissance du marché et des risques associés, et leur permettre d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans leurs consultations.

Des critères spécifiques liés à l'objet du contrat peuvent également être inscrits dans les consultations en amont de la sélection des prestataires :

- Chronopost s'assure que ses fournisseurs répondent à ses exigences RSE en administrant un questionnaire « développement durable » dont les réponses sont prises en compte dans le processus de sélection des fournisseurs ;

- Biocair, spécialiste de la livraison de matériel et de produits médicaux et pharmaceutiques, a également développé des exigences fortes envers ses fournisseurs en matière de santé et sécurité au travail et de lutte contre le travail non déclaré ;
- La Poste a mis en place des plates-formes de gestion d'informations qui assurent l'identification des entreprises souhaitant être référencées et contrôlent la transmission des documents réglementaires par les entreprises sous contrat.

Ces plates-formes sont utilisées par plusieurs filiales. À titre d'exemple, les contrats de prestations de transport de Chronopost et de DPD France prévoient un mécanisme de mise en demeure sanctionné par une résiliation du contrat en cas d'absence ou d'incohérence des documents administratifs à produire par le prestataire, pour justifier de la régularité de sa situation notamment sociale. Des contrôles sont effectués tous les six mois.

IV. Les contrôles opérationnels internes du Groupe

Des contrôles réguliers sont également réalisés par les opérationnels lors de la réalisation des activités par leurs prestataires. Ces contrôles permettent d'évaluer les pratiques des prestataires et de leurs collaborateurs.

Les branches et filiales organisent les contrôles à effectuer et désignent la direction en charge de les réaliser.

La BSCC a ainsi déployé un plan de contrôle complet pour les activités réalisées sur site par les sous-traitants. Ces contrôles sont effectués par les opérationnels sur site ou par un corps de contrôle interne dédié.

Les filiales françaises de GeoPost/DPDgroup, BRT et DPD Germany effectuent des contrôles réguliers pour s'assurer que les salariés de leurs sous-traitants et les intérimaires présents sur leurs sites ne sont pas en situation de travail non déclaré.

Les filiales mettent en place des contrôles renforcés, par le biais par exemple d'évaluation des sous-traitants et agences d'intérim, complétée d'audits.

V. Le dispositif d'évaluation des fournisseurs

Un dispositif d'évaluation « RSE & Conformité Réglementaire » a été mis en place avec l'Afnor. Il vise à évaluer les pratiques de responsabilité sociétale des fournisseurs autour de huit thèmes :

- management de la qualité, conformité réglementaire ;
- politique RSE, engagement et gouvernance ;
- lutte contre la corruption ;
- lutte contre les discriminations, égalité des chances ;
- santé, sécurité et conditions de travail ;
- ressources Humaines et formation ;
- achat et maîtrise de la chaîne d'approvisionnement ;
- management de l'environnement.

Ce dispositif comprend trois phases :

- l'autodéclaration réalisée en ligne sur la plate-forme ACESIA (Afnor) ;
- le contrôle documentaire réalisé à distance par un expert évaluateur RSE Afnor ;
- l'audit sur site qui s'assure de la mise en œuvre effective des pratiques autodéclarées, réalisé par l'Afnor.

L'autoévaluation des fournisseurs

Ce dispositif permet à La Poste de mieux appréhender les pratiques de ses prestataires et de les engager dans une démarche de progrès commun. Ce process sera obligatoire pour l'ensemble des fournisseurs engagés par contrat en 2021. Périodiquement la Filière Achats demande une mise à jour des autoévaluations, en fonction des niveaux de risques Groupe, sectoriel et fournisseurs.

Pour faciliter son déploiement, La Poste met gratuitement ce dispositif à disposition de ses fournisseurs.

Au cours de l'année 2020, La Poste a réalisé plusieurs campagnes de communication auprès de ses fournisseurs pour faire connaître sa politique de vigilance et son dispositif d'évaluation. Depuis le lancement du dispositif, 5 570 fournisseurs ont été sollicités pour rentrer dans le dispositif d'autoévaluation de La Poste.

Les campagnes d'audits

Les résultats de la cartographie des risques achats du Groupe pour 2020 n'ont pas modifié les critères de priorisation des fournisseurs à auditer lors de la campagne 2019 au regard des obligations du devoir de vigilance, à savoir :

- les fournisseurs implantés dans les pays à risque extrême ou élevé ;
- les prestations nécessitant une forte part de main-d'œuvre ;
- les prestations s'exerçant sur les sites de La Poste ;
- les fournisseurs stratégiques pour la continuité d'activité.

Ainsi, les secteurs prioritaires de 2019 ont été reconduits en 2020 : sous-traitance dans le bâtiment, les prestations de transport et de livraison l'intérim et le nettoyage.

Des audits documentaires ont été déclenchés dans les différents secteurs d'activité prioritaires mais également pour les prestataires dont la note d'autoévaluation pouvait apparaître en décalage avec les pratiques du marché.

À chaque audit documentaire, les prestataires de La Poste sont accompagnés par les experts de l'Afnor dans l'accomplissement des démarches. Ceci permet de fiabiliser les notes de l'autoévaluation des fournisseurs et de les alerter sur d'éventuels manquements. La conclusion de l'audit est communiquée au prestataire pour que celui-ci puisse déployer des actions de correction ou valoriser ses pratiques auprès de ses clients.

Les notes et les éventuels points de non-conformité des audits sont communiqués aux acheteurs en charge de la gestion des contrats pour que des plans de développement spécifiques soient engagés le cas échéant.

Compte tenu de la crise sanitaire de la Covid-19, la campagne d'audits sur site a été fortement ralentie en 2020. Dans ces

circonstances, les objectifs d'audits de 2020 seront reportés en 2021.

Les évaluations des fournisseurs réalisées

Pour 2020, La Poste s'était fixé les objectifs suivants :

- autoévaluer : 100 % des fournisseurs ayant un contrat actif depuis plus d'un an ;
- contrôler : 9 % des fournisseurs sous contrat.

Au 31 décembre 2020 :

- 5 570 fournisseurs ont été sollicités pour répondre à l'autoévaluation ;
- 618 fournisseurs auto évalués ;
- 170 fournisseurs audités.

Au cours de l'année 2020, le dispositif global de prévention des risques fournisseurs (de la contractualisation à l'évaluation des fournisseurs) a été proposé aux principales filiales du Groupe La Poste. Les filiales ont des profils et des besoins achats très hétérogènes, notamment du fait de leurs activités et du cadre légal auquel elles sont soumises. Certaines filiales ont déjà déployé un dispositif complet de prévention ; d'autres sont en cours de déploiement.

d. En matière de protection de l'environnement

Le Groupe La Poste décline des politiques ambitieuses de protection de l'environnement pour limiter au maximum les impacts de ses activités. Ces politiques poursuivent l'atteinte d'objectifs précis de réduction et de compensation de ses émissions de gaz à effet de serre, et de réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux.

1) La réduction et compensation des émissions de Gaz à effet de serre

Pour servir ses engagements ambitieux de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, La Poste a formalisé une politique carbone qui s'articule autour de quatre volets :

- la conception d'offres à empreinte carbone réduite, afin d'éviter les émissions de gaz à effet de serre ;
- la mesure de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités ;
- la réduction de l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe (transport, bâtiments, parc informatique) ;
- la compensation des émissions de gaz à effet de serre restantes, afin de pouvoir être 100 % neutre en carbone.

a) Les actions de réduction

- un Système de Management de l'Énergie est déployé depuis 2019. Il permet la réduction des consommations d'énergie. L'ambition de ce Système est d'atteindre 10 % d'économies d'énergie en 2021 par rapport à l'année 2018 et porte sur 196 bâtiments soit près de 900 000 m² au total ;

- le Groupe détient l'une des toutes premières flottes mondiales de véhicules électriques ;
- le Groupe accroît massivement son recours aux énergies renouvelables 87 % de l'électricité consommée par Le Groupe La Poste en 2019 était issue d'énergie renouvelable ;
- l'électricité d'origine renouvelable permet également d'alimenter la flotte électrique et de diminuer les émissions de gaz à effet de serre du parc informatique lors de leur usage.

b) Les actions de compensation des émissions de gaz à effet de serre

Pour assurer la neutralité carbone des activités du Groupe, les émissions de gaz à effet de serre, qui n'ont pas pu être évitées ou réduites, sont compensées par le financement des projets donnant lieu à des réductions d'émissions et de la séquestration de carbone pour un niveau équivalent. Le Groupe a été pionnier dans cette démarche volontaire, puisqu'il assure la neutralité de ses offres courrier, colis, express et numérique depuis 2012. Depuis 2019, les émissions de l'ensemble des activités du Groupe La Poste sont compensées à 100 %.

Les résultats obtenus :

- Le Groupe La Poste est le premier opérateur postal neutre en carbone au monde ;
- en 2020, 100 % des émissions émises par le Groupe sont compensées ;
- Obtention de la certification ISO50001 pour 196 sites équipés du système de management de l'énergie ;
- implantation de l'offre de logistique urbaine, Urby dans 17 métropoles ;
- les livraisons sont 100 % décarbonées à Paris et dans 18 villes françaises ;
- 100 % des actifs de la Banque Postale sont ISR.

2) La réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux

Complétant sa démarche de management du carbone, Le Groupe La Poste a mis en place une politique pour la qualité de l'air :

- depuis 2015, en collaboration avec l'Ademe et France Environnement, La Poste a mis en place un dispositif de suivi des émissions de quatre polluants réglementés dans le cadre des normes Euro pour les véhicules gérés par Véhiposte, filiale du Groupe ;
- le Groupe propose des solutions en matière de logistique urbaine propre aux agglomérations françaises ;
- GeoPost/DPDgroup mesure les émissions issues de sa flotte propre et de celle de ses sous-traitants et a mandaté en 2019 les experts climatiques d'EcoAct pour faire une analyse des polluants émis par sa flotte ;
- GeoPost/DPDgroup poursuit son projet « Air Quality Monitoring Programme », mené en partenariat avec la société Pollutrack, qui consiste à équiper une centaine de véhicules d'un capteur mobile qui mesure la qualité de l'air, le niveau de particules fines au cours de la tournée de livraison, et vérifie puis complète cette mesure à partir de capteurs fixes installés sur les dépôts urbains et sur des points Pickup.

V LES DISPOSITIFS D'ALERTE

La loi sur le devoir de vigilance prévoit la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques. La Poste a mis en place à cet effet des mécanismes d'alerte à destination de ses collaborateurs et des collaborateurs de ses fournisseurs.

a. Le dispositif d'alerte éthique « collaborateur »

La possibilité d'émettre une alerte au titre du devoir de vigilance a été intégrée au dispositif d'alerte éthique mis en place en 2011 à La Poste.

Depuis septembre 2019, un nouveau dispositif technique avec une adresse unique garantit la confidentialité des lanceurs d'alerte et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité du système d'alerte.

Le traitement des alertes est réalisé par les déontologues et leurs experts référents. Ils participent au Comité des alertes au sein duquel sont partagés les évolutions réglementaires et leur traduction au sein du Groupe, des outils et des référentiels, le reporting des alertes mais aussi les bonnes pratiques.

À ce jour, le dispositif d'alerte « collaborateur » couvre La Poste SA et de nombreuses filiales françaises⁽¹⁾, soit 91 % des collaborateurs du Groupe. Un protocole spécifique est appliqué pour assurer l'efficacité du process de traitement des alertes dès lors qu'une nouvelle entité du Groupe intègre ce dispositif.

Certaines filiales du Groupe possèdent leur propre dispositif d'alerte comme Asendia et la CNP.

Ce mécanisme est utilisé par les collaborateurs pour signaler des dysfonctionnements, mais également pour solliciter des conseils sur leurs pratiques professionnelles au regard des règles éthiques et déontologiques ou sur les règles de l'entreprise. En 2020, le dispositif d'alerte « collaborateur » a été sollicité 208 fois⁽²⁾.

b. Le dispositif d'alerte à l'attention des collaborateurs des fournisseurs

Un dispositif d'alerte vigilance pour les salariés des fournisseurs, prestataires et sous-traitants a été créé en 2019.

En 2020, La Poste a informé tous ses fournisseurs sous contrat de l'existence de ce mécanisme d'alerte et leur a demandé d'en informer leurs collaborateurs. Cette obligation a été intégrée dans les conditions générales d'achat de La Poste.

À ce jour, aucune alerte n'a été faite sur la ligne d'alerte vigilance par un prestataire de La Poste.

Des discussions sont engagées avec plusieurs filiales du Groupe pour qu'elles puissent intégrer ce dispositif en 2021.

VI COMMUNICATION

En 2020, une campagne de communication a été menée pour sensibiliser les postiers au domaine de la vigilance et aux actions déployées par La Poste en la matière.

Cette communication a été faite sur le site intranet de l'entreprise et dans les supports de communication des branches.

Par ailleurs, La Poste assure une sensibilisation régulière de ses experts (acheteurs, juristes, filière RH) sur leurs obligations professionnelles en matière de conformité à la loi.

VII LE SUIVI DES MESURES DE VIGILANCE

Plusieurs dispositifs de suivi des mesures de vigilance ont été mis en place au sein du Groupe. Ces dispositifs permettent au Copil Devoir de Vigilance de contrôler les modalités de déploiement des mesures du plan de vigilance et de décider des éventuelles actions complémentaires à mettre en œuvre.

a. Les dispositifs de suivi

La politique de management des risques du Groupe La Poste prévoit que les branches et les filiales participent à la campagne annuelle d'autoévaluation de leur contrôle interne et de couverture des risques opérationnels. À cette occasion, chaque entité est interrogée sur la mise en œuvre des mesures du plan de vigilance

(1) Nouvelle Attitude, Mediapost France, Viapost et ses propres filiales, Fluow, Docaposte, Le Groupe LP11, la Banque Postale et ses filiales (Easy Bourse, la Banque Postale Immobilier Conseil, la Banque Postale Leasing Factoring, la Banque Postale assurances IARD), La Poste Telecom, Poste Immo, GeoPost/DPDgroup.

(2) Donnée globale des saisines du dispositif d'alerte éthique en 2019 (demandes de conseil, alertes-saisines individuelles...). Un reporting plus détaillé a été mis en œuvre en 2020 pour identifier les saisines des collaborateurs correspondant à des alertes au devoir de vigilance.

et sur ses objectifs de déploiement. Les résultats de chaque campagne sont présentés au Copil Devoir de Vigilance.

Des dispositifs d'évaluation complémentaire de second niveau sont pilotés par la Direction de l'Audit.

fonctionnelles en charge de la définition et du déploiement du plan de vigilance et les référents vigilance désignés par le Comex y participent et évaluent les actions entreprises dans chaque domaine. Elles décident des éventuelles actions complémentaires à mettre en place.

b. Les instances de pilotage

Des instances de travail et de pilotage sont organisées au sein du Groupe, chargées de s'assurer de la mise en œuvre des mesures du plan de vigilance et évaluer leur efficacité. Les directions

c. Les instances paritaires

Les actions menées au titre du Devoir de Vigilance sont régulièrement présentées en instances paritaires, notamment en Commission de Dialogue Social de La Poste.

VIII COMPTE RENDU DE LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DES MESURES : INDICATEURS DE PERFORMANCE DU GROUPE

a. RH : Synthèse des informations sociales du Groupe en France

	2020	2019
Effectif		
Effectif total au 31 décembre (<i>personnes physiques</i>)	226 264	234 554
% d'hommes	49,1 %	49,0 %
% de femmes	50,9 %	51,0 %
Relations professionnelles		
Nombre d'accords nationaux signés, filiales incluses	126	159
Absentéisme^(a)		
Taux d'absentéisme maladie	7,76 %	6,76 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	19,91	24,93
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,52	1,51

	2020	2019	2018
Part des femmes au sein du Comité du management ^(a)	32,5 %	31,4 %	30,4 %
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes ^(b)	- 4,2 %	- 4,3 %	- 5,2 %

(a) Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

(b) Sur le périmètre La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

b. Environnement

Le Groupe La Poste				
Consommation énergétique et empreinte carbone	2020	2019	2018	Variation 2020/2019
Consommations énergétiques (en GWh)	8 081	6 119	6 606	32 %
Empreinte carbone (tonnes éq CO ₂)	2 381 561	1 660 647	1 733 33	43 %
Intensité (gaz à effet de serre/CA consolidé) (tonnes éq CO ₂ /millions de chiffres d'affaires)	76,4	63,9	70,2	19,5 %
Parc de véhicules électriques du Groupe La Poste	18 746	16 053	16 260	13,6 %

Gestion d'actifs responsable	2020	2019
Part des encours sous intégration ESG dans les encours totaux gérés par LBPAM	100 %	60 %

La Banque Postale		
Économie bas carbone	2020	2019
Chiffre d'affaires (millions d'euros) ^(a)	180	62

(a) Chiffre d'affaires relatif aux nouveaux services dans les domaines de l'économie circulaire, de l'écomobilité (des personnes et des marchandises) et de l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements (hors finance verte).

Véhiposte				
Émission de polluants atmosphériques	2020	2019	2018	Variation 2020/2019
Émissions d'oxydes d'azote (NO _x)(tonnes)	78	98	115	21 %
Émissions de particules (PM)(tonnes)	3	4	4	12 %
Émissions de monoxyde de carbone (CO)(tonnes)	360	391	389	8 %
Émissions (NO _x + HC)(tonnes)	51	52	74	-3 %
Part des kilomètres parcourus par la flotte gérée par Véhiposte (%)	75	80	81	-
Périmètre : flotte de véhicules gérée par Véhiposte.				

c. Achat

	2020	2019
Taux de couverture de la clause Vigilance	100 %	100 %*
Nombre de fournisseurs informés du dispositif d'évaluation	5 570	3 550
Nombre d'autoévaluations réalisées	618	-
Nombre d'audits réalisés	170	103

* Des fournisseurs ayant adopté les CGA de La Poste.

d. Mécanismes d'alerte

	2020	2019
Saisines du dispositif d'alerte éthique collaborateurs	208	220
Saisines du dispositif d'alerte fournisseurs	0	0

e. L'évaluation de la performance globale RSE

Sociétale d'Entreprise. Ses politiques RH et de protection de l'environnement sont notées et classées par secteur d'activité, au plan national ou international.

Le Groupe La Poste est évalué par les agences de notations extrafinancières sur ses pratiques en matière de Responsabilité

Les résultats obtenus sont particulièrement élevés et attestent de l'implication du Groupe dans ces domaines.

Le Groupe La Poste



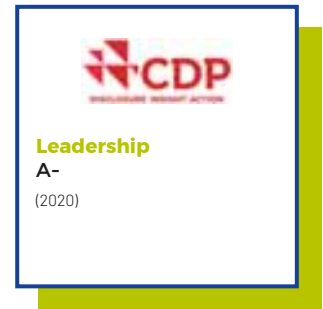
(1) Sustainalytics a introduit une nouvelle méthodologie d'évaluation « ESG Risk Rating » en septembre 2018. Rappel : Medium risk en 2019. **1^{er} place des entreprises du sous-secteur Fret aérien et logistique** (sur 63 entreprises évaluées sur ce secteur, vs 13^e position lors de la dernière évaluation), **3^e place du secteur Transport** (sur 318 entreprises évaluées sur ce secteur, vs 42^e position). une 521^e place dans le portefeuille de plus de 12 800 entreprises notées par Sustainalytics.

(2) Le « leadership level » de CDP regroupe les entreprises notées A et A-. Plus de 9 500 entreprises dans le monde sont évaluées par CDP sur le thème du changement climatique.

(3) Le niveau Platine est attribué aux entreprises dont le score global est compris entre 73 et 100. Le Groupe La Poste fait partie du **Top 1 % sur 17 000 entreprises évaluées dans le monde.**

(4) La méthodologie et le périmètre ont changé en 2019. Le nouveau périmètre IPC inclut les aspects sociaux et la gestion des ressources. 19 postes dans le monde participent à ce nouveau programme.

La Banque Postale



GeoPost / DPDgroup



Docaposte SA



IX PERSPECTIVES ET ÉVOLUTIONS ATTENDUES EN 2021

a. La cartographie des risques

La méthodologie de la cartographie des risques « devoir de Vigilance » du Groupe évoluera en 2021 afin de l'intégrer plus finement au processus d'identification et de gestion des risques opérationnels du Groupe mis en place en 2020.

Toutes les actions engagées en faveur de la non-discrimination seront poursuivies.

En 2021, les dispositifs de contrôle du respect des normes internationales du travail pour les travailleurs migrants feront l'objet d'un renforcement dans plusieurs filiales de GeoPost/DPDgroup.

b. Les mesures dans le domaine des ressources humaines

La Poste poursuivra son action en faveur de la prévention des risques physiques et notamment d'accidentologie. Cette action sera mise en œuvre pour les salariés et elle sera également adaptée pour les personnels des entreprises sous-traitantes qui travaillent sur des sites postaux. À cet effet, les formations des responsables opérationnels à la prévention des risques liés à l'intervention d'une entreprise externe sur site postal seront poursuivies.

En ce qui concerne la prévention des risques psycho-sociaux, une approche renforcée élaborée avec le concours de l'Anact sera déployée en 2021.

c. Les mesures en faveur de la protection de l'environnement

Le Groupe porte des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Pour cela, il continuera à développer son dispositif de logistique urbaine qui permet de mutualiser le flux des livraisons à l'entrée des villes avec une livraison du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faibles émissions.

Le Groupe s'est fixé pour objectif d'étendre l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable à un périmètre plus large : 95 % de consommation d'électricité d'origine renouvelable sur l'ensemble des sites du Groupe, maison mère et filiales, d'ici 2025.

D'ici fin 2023, 3 milliards d'encours de financement de projets pour la transition énergétique et écologique seront déployés et contribueront ainsi à limiter les émissions de CO₂.

Chronopost va continuer à étendre sa couverture de livraison sur une plus grande partie du territoire français en véhicules décarbonés et réaliser, dès 2022, 20 à 25 % de la distribution en moyen propre.

En Europe, GeoPost/DPDgroup s'est engagé en 2020 au déploiement de solutions de distribution à émission zéro/faible dans 225 villes européennes d'ici 2025.

d. La prévention des risques Achats

Plusieurs évolutions importantes sont prévues en 2021.

La politique de conformité achat de La Poste a été remise à jour en 2020. Celle-ci formalise les engagements en matière de respect des réglementations, mais également les dispositifs déployés par la filière achat pour y parvenir. Cette nouvelle politique de conformité achat fera l'objet d'une campagne de communication nationale au sein de l'entreprise et à destination de ses fournisseurs.

Dans ce cadre :

- la Charte acheteur, par laquelle la filière s'engage à respecter les règles de conformité et de déontologie liées à leurs fonctions sera mise à jour en 2021 et fera l'objet d'une information nationale auprès des acheteurs ;
- La Charte des prescripteurs de La Poste qui doivent engager des dépenses pour le compte de l'entreprise dans le cadre de leur activité professionnelle dans le respect des règles déontologiques sera déclinée en cours d'année 2021.

En complément, La Poste complètera sa Charte achat éthique et responsable qui décrit les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux qu'elle prend en tant que donneur d'ordre responsable. Cette Charte intégrera les mesures de prévention à respecter par le donneur d'ordre et le prestataire lors de la réalisation des prestations de ses fournisseurs sur site postal. Cette action va dans le sens de l'engagement de La Poste de renforcer la sécurité des conditions de travail sur ses sites.

Les objectifs de la campagne d'évaluation Afnor 2020 seront maintenus pour l'exercice 2021. Les secteurs identifiés comme plus exposés par la cartographie des risques achats seront priorisés dans les campagnes d'audits.

Le plan d'audit de GeoPost/DPDgroup comprend également un cycle d'audit sur le processus de sous-traitance. Une nouvelle mission est prévue en ce sens en 2021

Les filiales continueront à bénéficier de l'appui du Copil Devoir de Vigilance pour compléter leur dispositif de prévention achat.

e. Les mécanismes d'alerte

Le dispositif d'alerte éthique collaborateur sera déployé dans de nouvelles filiales françaises et étrangères. Par ailleurs, le processus sera fiabilisé au moyen d'une meilleure maîtrise du contrôle permanent sur les processus existants, le renouvellement des tests d'intrusion sur la solution technique utilisée (WhistleB) et un renforcement de la fiabilisation du reporting.

En ce qui concerne le dispositif d'alerte fournisseurs, une nouvelle information sera faite à l'attention des fournisseurs de La Poste pour renforcer sa notoriété et rappeler à ces derniers qu'ils doivent en informer leurs collaborateurs.

Les filiales n'ayant pas encore déployé ce dispositif seront accompagnées à cet effet.

GeoPost/DPDgroup a prévu de poursuivre le déploiement des dispositifs d'alerte dans de nouvelles filiales en 2021.

f. L'information des postiers

Les campagnes de communication à destination des postiers seront poursuivies en 2021 pour continuer à les sensibiliser sur les mesures et engagements pris par La Poste au titre du devoir de vigilance.

Un e-learning sera réalisé et mis à leur disposition pour compléter cette information.

Annexe 2 – RSE, Informations complémentaires

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

Éléments attendus au titre de la déclaration de performance extra-financière	Section du DEU présentant les politiques et les mesures mises en œuvre pour prévenir les conséquences des risques et les résultats obtenus	Pages
Modèle d'affaires	1.2.3 Modèle d'affaires	21 à 23
Principaux risques RSE		
7. Transformation des réseaux et des outils de production du Groupe	3.3.1 Maintenir la cohésion sociale et territoriale	157 à 160
9. Qualité de service perçue par les clients	3.3.1 Maintenir la cohésion sociale et territoriale	157 à 160
11. Dynamique de développement de l'employabilité des postiers	3.2.2 Développer les compétences et l'employabilité	144 à 146
13. Non-conformité	3.4.2 Le plan de prévention de la corruption	176 à 177
	3.3.2 Soutenir un numérique éthique et responsable	160 à 164
16. Santé et sécurité des personnes	3.2.4 Améliorer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	150 à 151
14. Perturbation des activités en cas de crise majeure	3.3.3 Accélérer les transitions écologiques	164 à 172
12. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux	3.1.2 La gouvernance RSE	136 à 140
	3.2 La politique sociétale et environnementale	141 à 144
Autres informations attendues au titre de la DPEF		
Lutte contre l'évasion fiscale	3.4.4 Lutte contre l'évasion fiscale	178
Conséquences sur le changement climatique	3.3.3 Accélérer les transitions écologiques	164 à 172
Engagements sociétaux en matière de développement durable		
Économie circulaire	3.3.3 Accélérer les transitions écologiques/Économie circulaire	164 à 172
Pratiques de développement durable avec les fournisseurs	3.3.4 Les achats responsables comme leviers de performance globale	173 à 174
Biodiversité	3.3.3 Accélérer les transitions écologiques	164 à 172
Lutte contre le gaspillage alimentaire	3.3.3 Accélérer les transitions écologiques	164 à 172
Lutte contre la précarité alimentaire	Enjeu considéré comme non matériel par Le Groupe La Poste	NA
Alimentation responsable, équitable et durable	Enjeu considéré comme non matériel par Le Groupe La Poste	NA
Respect du bien-être animal	Enjeu considéré comme non matériel par Le Groupe La Poste	NA
Autres thématiques réglementaires		
Respect des droits humains	3.2.5 Assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales	151 à 156
Accords collectifs conclus dans l'entreprise	3.2.5 Assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales	151 à 156
Conditions de travail des salariés	3.2.4 Améliorer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	150 à 151
Lutte contre les discriminations, promotion de la diversité et mesures en faveur des personnes handicapées	3.2.5 Assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales	151 à 156

Éléments attendus au titre de la déclaration de performance extra-financière	Section du DEU présentant les politiques et les mesures mises en œuvre pour prévenir les conséquences des risques et les résultats obtenus	Pages
Méthodologie		
Note méthodologique	Annexe 2	546 à 553
Avis sur la sincérité	Annexe 2	546 à 553
Avis sur la conformité	Annexe 2	546 à 553

PRÉCISIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DES INDICATEURS CLEFS DE PERFORMANCE RETENUS DANS LE MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LA POSTE

Nos ressources	Notre création de valeur
Capital humain : Effectifs du groupe en équivalent temps plein. Les métiers de l'IT recouvrent les métiers d'informaticiens, data ingénieur, data scientist et chefs de projet du domaine de l'IT.	Pour la planète : La stratégie climat conforme aux accords de Paris et le déploiement d'une logistique urbaine décarbonnée correspondent aux ambitions du nouveau plan stratégique. Les tonnes de matières correspondent aux données de l'unité d'affaires « solutions pour l'économie circulaire » (Recygo + Nouvelle Attitude) en France. Les encours sous gestion ISR relèvent de La Banque Postale.
Capital industriel : Les centres de traitements, plateformes de distribution et dépôts concernent les infrastructures en France et à l'international pour l'ensemble des branches. Les véhicules sont au périmètre du Groupe et incluent les véhicules légers de service, les chariots, les vélos, les véhicules de manutention, les deux roues, stabys, quadés, les poids lourds et les véhicules de fonction. Les véhicules électriques comptabilisés incluent les véhicules de service et de fonction, ainsi que les stabys, les deux roues électriques et les véhicules de manutention et excluent les vélos à assistance électrique et les chariots.	Pour les territoires : Le % de la population à moins de 5 km ou moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact concerne les obligations de couverture postale territoriale incombant à La Poste Maison Mère 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. Les emplois directs, indirects et induits sont issus de l'étude réalisée en 2020 sur les données 2019, avec un périmètre d'entités élargi année après année pour quantifier les emplois soutenus au travers de ses dépenses d'achat et des salaires versés, grâce à l'outil Local Footprint®.
Capital financier :	Pour nos clients : Le nombre d'objets livrés correspond à la somme du nombre de colis, express lettres, petits paquets imports, presse et de courriers non adressés (imprimés publicitaires), données calculées au niveau du groupe. Le nombre de clients bénéficiaires de la mission d'accessibilité bancaire concerne La Banque Postale. Les nombres d'assurés non-vie et d'assurés vie sont au périmètre de CNP Assurances.
Capital intellectuel :	Pour nos collaborateurs : Les données sont au périmètre de La Poste Maison Mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger. Pour nos fournisseurs : Les données sont calculées au périmètre de La Poste Maison Mère sur la base des sirets uniques.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AUX INDICATEURS EXTRAFINANCIERS

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. Le bilan social mis à jour annuellement est téléchargeable sur le site du Groupe La Poste ;
- afin de rendre compte aux parties prenantes des résultats annuels du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe publie annuellement un Rapport RSE et un format court « Les essentiels », tous deux disponibles au cours du deuxième trimestre de l'année et téléchargeables depuis le site du Groupe La Poste. Ce rapport est établi selon les normes *Global Reporting Initiative (GRI)*⁽¹⁾ ;
- le chapitre 3 présente les informations relatives aux enjeux et risques sociaux, sociétaux et environnementaux liés à son activité, et aux politiques menées dans ces domaines, en conformité avec les obligations de 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 ;
- depuis 2009, le Groupe fait vérifier ses indicateurs extrafinanciers par un organisme tiers indépendant. Il étend progressivement le périmètre de l'ensemble des indicateurs publiés visant le périmètre Groupe.

Les indicateurs environnementaux s'appuient sur des référentiels reconnus :

- référentiels nationaux :
 - méthodologie de l'outil Bilan Carbone proposée par 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 (GRI),
 - les facteurs de consommation ou d'émission fournis par l'Agence internationale de l'énergie (rapport 2018) pour le calcul des émissions liées aux consommations d'électricité à l'étranger (moyenne des trois dernières années),
 - les recommandations de la *Task force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)* ;
- cas particuliers pour les 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 et périmètre de reporting

La période de référence du reporting est fondée :

- pour les indicateurs sociaux, sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises ;
- pour le reporting environnemental, sur une année glissante de décembre 2019 à fin novembre de l'année 2020 ou sur un trimestre glissant T4 année 2019 à fin T3 2020, à l'exception du nombre de véhicules (31 décembre 2020).

Le périmètre de reporting du Groupe La Poste couvre le périmètre de La Poste (qui ne produit pas son propre rapport) et le périmètre du Groupe. Le périmètre des indicateurs extrafinanciers est constitué des filiales du Groupe La Poste consolidées par intégration globale pour l'établissement des états financiers consolidés (filiales détenues à hauteur de plus de 51 % au 31 décembre 2020). Ce périmètre évolue au fil des années selon les indicateurs, fort des démarches d'harmonisation des indicateurs et des plannings de reporting extrafinancier ainsi que de projets d'informatisation :

- en 2015, le périmètre des indicateurs sociaux est élargi aux sociétés de messagerie express françaises (branche GeoPost, sociétés DPD France et Chronopost). En 2016, le périmètre des indicateurs sociaux s'étend à toutes les filiales françaises du Groupe. En 2020, les indicateurs sociaux couvrent l'intégralité du périmètre Groupe France (emploi, absentéisme et accidentologie, organisation du travail, relations sociales, formation et rémunération). Le périmètre des indicateurs de l'emploi a été étendu en 2020 à l'ensemble du périmètre Groupe Europe ;
 - en 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. En 2016, ces indicateurs sont étendus à l'ensemble des sociétés du Groupe (dont les filiales internationales). À noter, le périmètre 2020 s'est inscrit en très forte progression par rapport à 2019, porté par la dynamique de croissance externe et par l'accélération de l'activité Colis notamment :
 - la dynamique de croissance de GeoPost est à la fois portée par l'accélération très forte de l'activité colis et par la politique d'expansion géographique. Au titre de cette logique de croissance externe, l'année 2020 est notamment marquée par l'entrée dans le périmètre de consolidation de BRT, le leader du colis en Italie,
 - parallèlement, la Banque Postale est devenue l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances, avec une participation de 62,84 % à son capital. Cette opération structurante permet au Groupe La Poste de continuer à diversifier son modèle stratégique et à la Banque Postale de compléter le sien en devenant un bancassureur de premier plan.
- Certaines filiales ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux, de sécurité, environnementaux :
- en ce qui concerne l'extension de la couverture des indicateurs sociaux, des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours

(1) Le rapport RSE du Groupe La Poste a été enregistré comme GRI STANDARD Report – <https://database.globalreporting.org/reports/80061/>.

pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données. Le suivi 2020 est marqué par une étape importante, puisque les indicateurs sociaux couvrent désormais non seulement la vision France et filiales en France, mais intègre CNP Assurances en France, les filiales de GeoPost situées en Europe, etc. L'absence de réglementation ou de définition harmonisée au niveau international rend plus complexe la consolidation des informations pour les entités situées hors zone Europe (elles représentent 3,3 % des effectifs du Groupe fin 2020 ;

- au niveau des données environnementales, et notamment en matière de suivi des émissions de GES, la cohérence du reporting avec le périmètre de consolidation des entités du Groupe est assurée à 100 %. Une extrapolation des sociétés non encore incluses dans le reporting est en effet effectuée depuis l'exercice

2016. L'extrapolation des données est calculée à partir d'un ratio : émissions en Kgeq CO₂ pour 1 000 euros de chiffre d'affaires. Par convention, les données extrapolées sont imputées sur le scope 3 dans le tableau des émissions du Groupe.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit en très forte progression en 2020, reflète des impacts de l'extension du périmètre Groupe par croissance externe. Sur l'ensemble des filiales acquises en 2020, les données de CNP Assurances, entités en France, de BRT et d'Asendia ont notamment été intégrées dès leur premier exercice en 2020.

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
Indicateurs sociaux pour Le Groupe La Poste hors filiales à l'étranger ^(a)	87,0	84,5
Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments pour Le Groupe ^(b)	100	100

(a) La Direction générale Ressources Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux, de santé et de sécurité.

(b) Y compris les données extrapolées émissions de gaz à effet de serre (scope 3) qui représentaient 12,5 % des GES du Groupe en 2020.

Indicateurs environnementaux

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.

Le périmètre d'engagement de réduction des émissions de GES 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.

Les émissions de gaz à effet de serre comprennent :

- les 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, gaz naturel, chaleur ou froid ;
- les 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/DPDgroup 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 2019 – troisième trimestre 2020).

En ce qui concerne les consommations d'énergie des bâtiments, les énergies prises en compte sont l'électricité, le gaz, le fioul, le chauffage urbain, le propane et le GPL. 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 2019 au 30 novembre 2020 ; 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.

Pour le suivi des 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 ⁽¹⁾ traités par la filière spécialisée.

L'indicateur qui mesure la consommation totale en tonne du papier concerne son usage tertiaire (activité, communication à l'exclusion de la production vendue) au sein du Groupe en global et ce, détaillée selon les différents types de label existants.

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.

Indicateurs sociétaux

Les données relatives aux 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 ⁽²⁾.

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). Les chiffres sont établis depuis 2016 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 : 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.

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).

Indicateur : 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.

(1) Déchets d'équipements électrique et électronique.

(2) Les montants sont hors taxe non déductible pour La Poste, et hors taxe pour les autres entités du Groupe.

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2020
A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), 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 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité, en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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 l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

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^o 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 l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 ainsi que les informations prévues au 2^{ème} alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités 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, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités .
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - 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 contributrices⁴ et couvrent entre 83 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre décembre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention d'environ dix-huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos 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 les directions financières, de la gestion des risques, des ressources humaines et de l'engagement sociétal.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

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, le Groupe La Poste a poursuivi sa démarche d'élargissement du périmètre des indicateurs sociaux aux filiales du Groupe à l'étranger. Cependant les indicateurs de performance Taux d'absentéisme maladie, Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt, Taux de gravité des accidents de travail, Heures de formation par collaborateur formé sont encore communiqués sur le périmètre des activités du Groupe en France, représentant 81 % des effectifs consolidés du Groupe.

Paris-La Défense, le 15 mars 2021

KPMG S.A.

Anne Garans

Associée
Sustainability Services

Eric Amato

Associé

Annexe 3 – 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.

Le rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans leur rapport sur les comptes annuels.

Ce rapport est composé des éléments suivants :

Contenu	Section du présent Document d'enregistrement universel	Pages
Choix de modalités d'exercice de la Direction générale (Président-Directeur général ou directeur général)		
Liste des mandats de chaque mandataire social	Section 4.1	182 à 217
Éventuelles limitations des pouvoirs du directeur général	Section 4.1, section 4.2	182 à 224
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire disposant des droits de vote supérieurs à 10 % et une filiale	NA	
Composition du Conseil et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Section 4.1	182 à 217
Dispositions écartées du Code de gouvernement d'entreprise choisi et raisons pour lesquelles elles l'ont été (art. L. 225-37-4 8° Code de commerce)	Section 4.2.6	223 à 224
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités	Section 6.1.1	522 à 524
Tableau des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	Section 4.1	182 à 217
Description de l'application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au Conseil	Section 4.1	182 à 217
Conventions réglementées	Section 4.1	182 à 217
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Section 6.1.2	524
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	Section 4.1	182 à 217

Annexe 4 – Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

Aux Actionnaires

LA POSTE
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que sur les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1. Convention avec Monsieur Lemoine

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 17 décembre 2020

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du Groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique et de réflexion sur la complémentarité entre les réseaux physiques et digitaux.

La convention entre en vigueur le 1^{er} janvier 2021 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Monsieur Philippe Lemoine percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Monsieur Philippe Lemoine en Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Lemoine en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : néant

2. Convention avec Madame Lejbowicz

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 17 décembre 2020

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du Groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique et de réflexion sur la complémentarité entre les réseaux physiques et digitaux.

La convention entre en vigueur le 1^{er} janvier 2021 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Madame Corinne Lejbowicz percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Madame Corinne Lejbowicz en Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste, uniquement sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : néant

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

1. Convention avec Monsieur Lemoine

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du Groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Monsieur Philippe Lemoine percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Monsieur Philippe Lemoine en Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Lemoine en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : La Poste SA a versé à ce titre la somme de 9 750 euros à Monsieur Philippe Lemoine au titre de sa mission sur l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2. Convention avec Madame Lejbowicz

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du Groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Madame Corinne Lejbowicz percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Madame Corinne Lejbowicz en Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : La Poste SA a versé à ce titre la somme de 9 750 euros à Madame Corinne Lejbowicz au titre de sa mission sur l'exercice clos le 31 décembre 2020.

3. Protocole d'accord entre l'État, la Caisse des Dépôts et Consignations, La Poste et La Banque Postale

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entités cocontractantes : La République Française (ci-après l'Etat), la Caisse des dépôts et consignations, La Banque Postale.

Personnes concernées : Monsieur Philippe Wahl (Président-directeur général de La Poste, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale), Monsieur Eric Lombard (Administrateur de La Poste et Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations), Monsieur Charles Sarrazin (Administrateur de La Poste, représentant de l'Etat au Conseil d'Administration de La Poste), la Caisse des dépôts et consignations et l'Etat (actionnaire détenant plus de 10 % chacun du capital de La Poste).

Nature et objet : En 2019, dans le cadre de l'opération globale par laquelle l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations entendaient créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance autour de La Banque Postale et CNP Assurances via diverses opérations, dont la prise de participation majoritaire de la Caisse des dépôts et consignations dans le capital de La Poste, l'Etat, la Caisse des dépôts et consignations, La Banque Postale et La Poste ont conclu un protocole d'accord engageant en date du 31 juillet 2019.

Modalités : aux termes du Protocole d'Accord :

- La Caisse des dépôts et consignations et l'Etat se sont engagés, chacun pour ce qui le concerne, à faire apport à la Société de l'intégralité de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances (« les Apports »), soit 280 615 140 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la Caisse des dépôts et consignations et 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'Etat, sous réserve de la satisfaction des conditions suspensives prévues dans le Protocole d'Accord. A l'issue des apports l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations détiendront respectivement 41,60 % et 58,40 % du capital et des droits de vote de La Poste ; et
- La Poste s'est engagée à apporter la totalité des actions de CNP Assurances ainsi apportées par la Caisse des dépôts et consignations et l'Etat (soit 288 260 894 actions ordinaires de CNP Assurances) à sa filiale La Banque Postale, qui deviendra ainsi détentrice, directement et indirectement, via la société Sopassure, d'environ 62,13 % du capital de CNP Assurances ; et
- Concomitamment à la réalisation des Apports, la Caisse des dépôts et consignations achètera auprès de l'Etat 131 729 136 actions de La Poste de sorte à détenir in fine 66 % du capital de la Société à l'issue des Apports et du transfert des Actions cédées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : le projet de création d'un grand pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremer, à travers La Poste et la Caisse des dépôts et consignations, opérateurs de proximité au service des citoyens. Il permettra à La Poste de créer un pôle de public de bancassurance autour de sa filiale La Banque Postale.

Montants comptabilisés au cours de l'exercice écoulé :

- La Caisse des dépôts et consignations a apporté 280 616 340 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 1 863 millions d'euros. Cet apport a été rémunéré par une augmentation de capital de La Poste d'un montant total de 1 523 millions d'euros, correspondant à la création de 761 672 922 actions nouvelles (valeur nominale de 2 €), assortie d'une prime d'apport égale à 340 millions d'euros ;
- L'Etat a apporté 7 645 754 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 105 millions d'euros. Cet apport a été rémunéré par une augmentation de capital de La Poste d'un montant total de 42 millions d'euros, correspondant à la création de 20 752 760 actions nouvelles (valeur nominale de 2 €), assortie d'une prime d'apport égale à 64 millions d'euros ; et
- La Poste a apporté à La Banque Postale des actions CNP Assurances pour 1 968 millions euros, en contrepartie d'une augmentation de capital de La Banque Postale de 1 802 millions d'euros, assortie d'une prime d'émission égale à 167 millions d'euros.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Laurent Daniel
Associé

Agnès Hussherr
Associée

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

Annexe 5 – 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 ». Évènement 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 les 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.

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 essaient d'offrir le plus grand nombre de points de *tracking* (en général à chaque rupture de charge). Les équipements électroniques itinérants des chauffeurs-livreurs permettent d'accéder à l'information de livraison finale.

UPU

Union postale universelle : Institution spécialisée de l'ONU dont le but est de favoriser le bon développement ainsi que la coopération des différents systèmes postaux existants. Elle fixe les règles des échanges de courrier international.

URBY

Réseau de sites logistiques de proximité initié par Le Groupe La Poste, installés en ville, ayant vocation à concentrer les marchandises afin de mutualiser les livraisons et éviter l'entrée de camions peu remplis en ville. Ces centres de mutualisation proposent des services, notamment aux commerçants et artisans du centre-ville : livraison à domicile pour leurs clients, gestion des flux retours, collecte de recyclables, etc. Urby est une filiale de GeoPost.

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.

Annexe 6 – Tables de concordance

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments requis par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980, tels que présentés dans le tableau ci-après :

Sections du règlement 2019/980	Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Chapitre 1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1 & 1.2 Identification et déclaration des personnes responsables	Section 6.6	529
1.3 & 1.4 Déclaration d'experts et informations provenant d'un tiers	NA	-
1.5 Approbation par l'Autorité compétente	-	
Chapitre 2 Contrôleurs légaux des comptes	Section 6.5	528
Chapitre 3 Facteurs de risques	Section 2.1	102 à 115
Chapitre 4 Informations concernant Le Groupe La Poste	Section 6.3	525
Chapitre 5 Aperçu des activités		
5.1 Principales activités	Section 1.1 Sections 1.3.1 à 1.3.6	8 à 14 24 à 82
5.2 Principaux marchés	Sections 1.3.1 à 1.3.6	24 à 82
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Section 1.1.2 Sections 1.3.1 à 1.3.6 Section 5.1	9 à 11 24 à 82 230 à 275
5.4 Stratégie et objectifs	Section 1.2.2	16 à 21
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	NA	-
5.6 Position concurrentielle	Sections 1.3.1 à 1.3.6	24 à 82
5.7 Investissements	Section 5.1	230 à 275
Chapitre 6 Structure organisationnelle	Section 1.1.3	12 à 14
Chapitre 7 Examen de la situation financière et du résultat	Section 5.1	230 à 275
Chapitre 8 Trésorerie et capitaux	Section 5.1	230 à 275
Chapitre 9 Environnement réglementaire	Section 1.4	83 à 99
Chapitre 10 Informations sur les tendances	Section 5.1	230 à 275
Chapitre 11 Prévisions ou estimations du bénéfice	NA	-
Chapitre 12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
12.1 membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	Section 4.1	182 à 217
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	Section 4.1	182 à 217
Chapitre 13 Rémunération et avantages		

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
	13.1 Rémunérations versées	Section 4.3	224 à 227
	13.2 Montant total des sommes provisionnées	Section 4.3	224 à 227
Chapitre 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
	14.1 Expiration des mandats actuels	Section 4.2	217 à 224
	14.2 Contrats de service	Section 4.2	217 à 224
	14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	Section 4.2	217 à 224
	14.4 Conformité au régime de gouvernance d'entreprise	Section 4.2	217 à 224
	14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	Section 4.2	217 à 224
Chapitre 15	Salariés	Section 3.2	141 à 156
Chapitre 16	Principaux actionnaires	Section 6.1.2	524
Chapitre 17	Transactions avec des parties liées	Section 5.1.6	275
Chapitre 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats		
	18.1 informations financières historiques	Sections 5.2 et 5.6	276 à 451 et 470 à 511
	18.2 informations financières intermédiaires et autres	NA	
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	Sections 5.3 et 5.7	452 à 461 et 512 à 518
	18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	Section 5.4	462 à 464
	18.5 Politique en matière de dividendes	Section 6.1.3	525
	18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Section 5.1.6	275
Chapitre 19	Informations supplémentaires	Sections 6.1 et 6.4	522 à 525 et 526 à 528
Chapitre 20	Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)	Section 6.2	525
Chapitre 21	Documents disponibles	Section 6.3	525

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- pour l'exercice 2019 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le

Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2020 sous le n° D.20 – 0132 ;

- pour l'exercice 2018 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport des commissaires aux comptes y afférant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2019 sous le n° D.19 – 0156.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L.451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF :

	Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Rapport de gestion	Voir table de concordance du rapport de gestion	
États financiers		
● Comptes annuels	Section 5.6	470 à 511
● Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Section 5.7	512 à 518
● Comptes consolidés	Section 5.2	276 à 451
● Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Section 5.3	452 à 461

RAPPORT DE GESTION

Le présent Document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel	Pages
Examen de la situation financière et des résultats	Section 5.1	230 à 275
Événements exceptionnels	NA	
Événements importants post clôture	Comptes consolidés, note 42	431
Perspectives	Section 5.1	275
Activité en matière de recherche et développement	Comptes sociaux, note 9.2	490
Activités des filiales	Comptes consolidés, note 43 Comptes sociaux, note 33	431 à 435 511
Capital social et actionnariat	Section 6.1	522 à 525
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. table de concordance Annexe 3	554
Plan de vigilance	Section 3.5 Annexe 1	178 532 à 545
Facteurs de risques (principaux facteurs de risque et dispositif de gestion des risques et de contrôle interne)	Chapitre 2	101 à 131
Informations relatives aux conséquences environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable	Section 3.2	141 à 156
Déclaration de performance extrafinancière et développement durable	Section 1.2.3 Chapitre 3 Annexe 2	21 à 23 133 à 179 546 à 553
Sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la Concurrence	Section 5.1.6	268 à 274
Conventions réglementées	Section 4.1	217 et 555 à 558
Dividendes distribués au cours des 3 dernières années	Section 6.1.3 Comptes sociaux, note 19	525 499
Délais de paiement des clients et des fournisseurs	Section 5.5	468 à 469
État des cautionnements, aval, garanties et autres sûretés consentis au cours de l'exercice	Comptes sociaux, note 25	508 à 509
Dépenses somptuaires (amortissements des véhicules de tourisme pour la fraction de leur prix d'acquisition qui excède un certain plafond, ou loyer correspondant)	Section 5.5	469
Informations sur les prêts accordés à d'autres entreprises : prêts à moins de 3 ans à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles la société entretient des liens économiques. Le montant de ces prêts doit être communiqué dans le rapport de gestion des sociétés qui les consentent	Comptes sociaux, note 11	492 à 493
Liste des succursales	NA	
Montant des charges non déductibles fiscalement	NA	

NOTES

NOTES

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

Crédits photographiques : Romuald Meigneux (photo du président – édito), Benjamin Genet,
Médiathèque du Groupe La Poste, Adobe Stock, Getty Images.



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.



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 5 364 851 364 euros – 356 000 000 RCS PARIS
Siège social : 9 RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 75015 PARIS