RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1999 B 07248
Numéro SIREN : 356 000 000
Nom ou dénomination : La Poste

Ce dépôt a été enregistré le 20/07/2018 sous le numéro de dépôt 64969

DEPOT DES COMPTES ANNUELS

DATE DEPOT : 20-07-2018

N° DE DEPOT : 064969

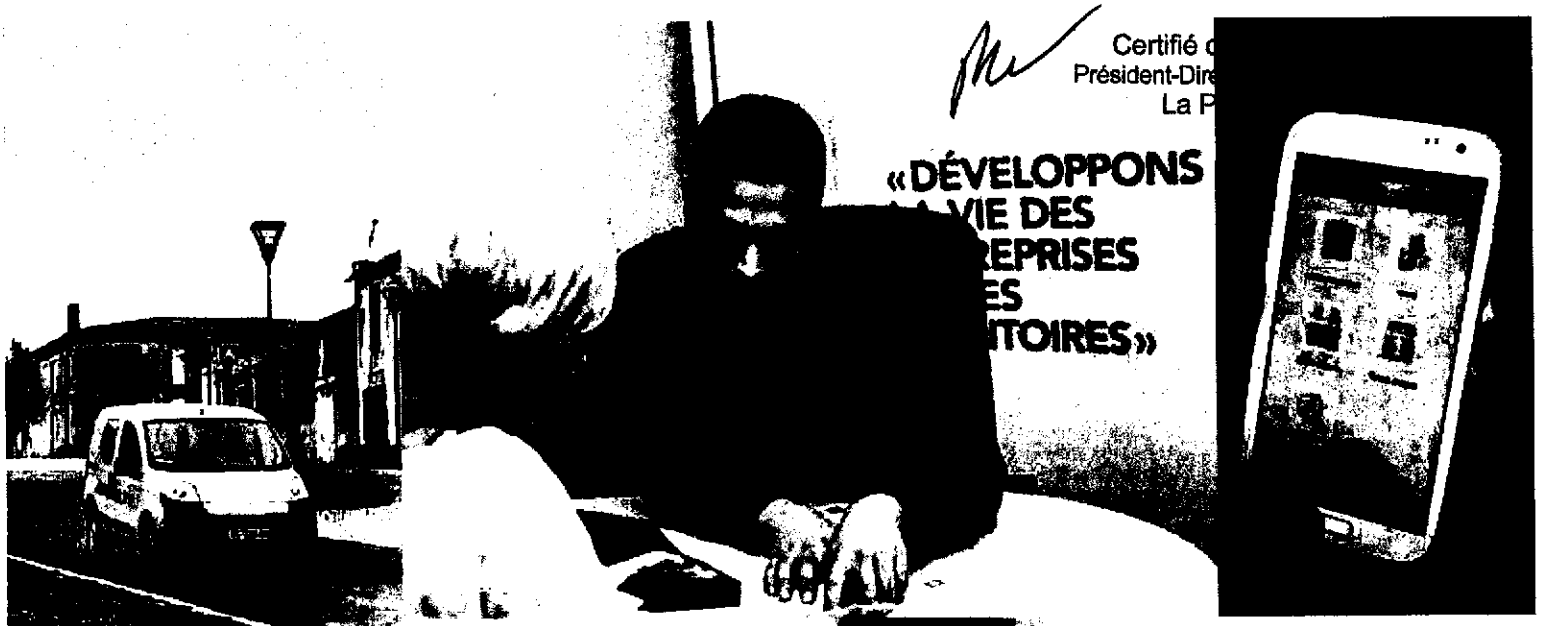
N° GESTION : 1999B07248

N° SIREN : 356000000

DENOMINATION : La Poste

ADRESSE : 9 rue du Colonel Pierre Avia 75015 Paris

MILLESIME : 2017

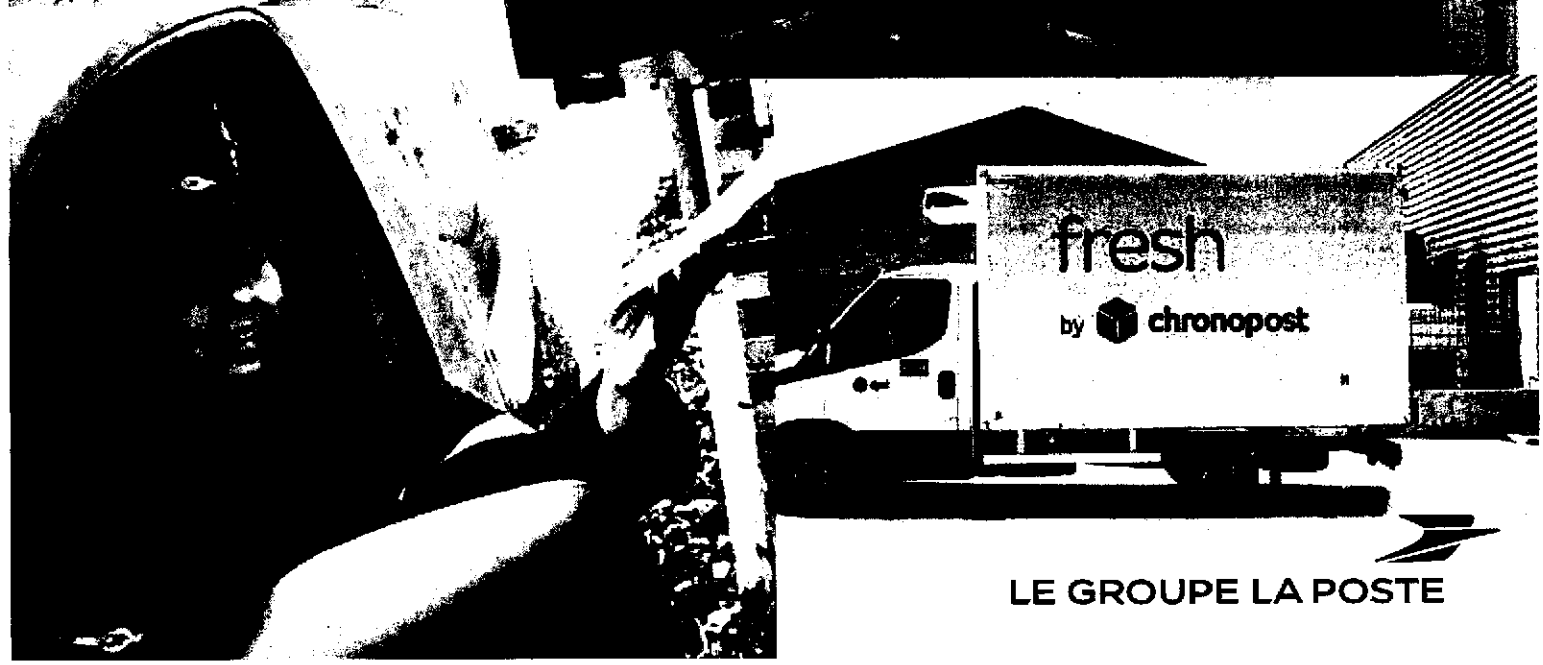


Certifié c
Président-Dire
La P

«DÉVELOPPONS
VIE DES
EPRISES
ES
ITOIRES»

Document de référence 2017





LE GROUPE LA POSTE

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

24,1
milliards d'euros de CA

Plus de
253 000
collaborateurs





LE GROUPE LA POSTE

Document de référence **2017**

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

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

AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), conformément à l'article 212-13 de son règlement général, le 15 mars 2018. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

- les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs à l'exercice 2016 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du document de référence 2016, déposé auprès de l'AMF le 14 mars 2017 sous le numéro D17-0156 ;
- les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs à l'exercice 2015 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurant aux sections 20.1.1 et 20.1.2 du document de référence 2015, déposé auprès de l'AMF le 16 mars 2016 sous le numéro D16-0144.

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

Le document de référence peut être consulté et téléchargé sur le site **www.legroupe.laposte.fr** et sur le site de l'Autorité des marchés financiers **www.amf-france.org.**

sommaire

Message du président 5
Chiffres clés 2017 6

01 **Personne responsable** RFA 9
1.1 Responsable du document de référence 10
1.2 Attestation du responsable du document de référence 10

02 **Contrôleurs légaux** 11
2.1 Commissaires aux comptes titulaires 12
2.2 Commissaires aux comptes suppléants 12

03 **Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées** 13
3.1 Présentation générale : un grand groupe multimétier de services 14
3.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe 15
3.3 Informations financières sélectionnées 16
3.4 La stratégie du Groupe 18

04 **Informations concernant la Société** RFA 21
4.1 Raison sociale et nom commercial 22
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement 22
4.3 Date de constitution et durée de la Société 22
4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable 22

05 **Aperçu des activités** 23
5.1 Services-Courrier-Colis 25
5.2 GeoPost/DPDgroup 34
5.3 La Banque Postale 43
5.4 Réseau La Poste 57
5.5 Numérique 63
5.6 Immobilier 67
5.7 Réglementation 72
5.8 Responsabilité sociale et environnementale RFA 86
5.9 Événements exceptionnels 97
5.10 Dépendance à l'égard des brevets 97

06 **Organigramme simplifié** 99

07 **Propriétés immobilières, usines et équipements** 105

08 **Innovation et propriété intellectuelle** 109
8.1 Anticiper les évolutions de l'écosystème 110
8.2 Sélectionner les innovations 111
8.3 Impliquer les collaborateurs et promouvoir la culture de l'innovation 112
8.4 Développer de nouveaux services 112
8.5 Optimiser les process internes 113
8.6 Accroître la visibilité en innovation 113
8.7 Politique de propriété intellectuelle 113

09 **Le management des risques** RFA 115
9.1 Les facteurs de risque 116
9.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 127

10 **Examen de la situation financière et des résultats** RFA 141
10.1 Faits marquants 142
10.2 Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste 152
10.3 Résultats opérationnels par secteur d'activité 156
10.4 Autres agrégats-clés du compte de résultat 168
10.5 Endettement et solidité financière 170
10.6 Analyse des comptes sociaux 178

11 **Trésorerie et capitaux** 183

12 **Perspectives** 185

13 **Prévisions ou estimations du bénéfice** RFA 187

14 **Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale** RFA 189
14.1 Conseil d'administration 190
14.2 Direction générale 216
14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts 223

15 **Rémunération et avantages** RFA **225**

15.1 Rémunération des mandataires sociaux 226
15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages 229
15.3 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement 229

16 **Fonctionnement des organes d'administration** RFA **231**

16.1 Attributions du Conseil d'administration 232
16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017 234
16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration 234
16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration 235
16.5 Contrôle interne 237
16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France 238

17 **Collaborateurs** RFA **241**

17.1 Effectifs du Groupe 242
17.2 Politique d'emploi responsable 244
17.3 Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion 245
17.4 Diversité et égalité des chances 247
17.5 Santé et sécurité - Qualité de vie au travail 249
17.6 Acteurs de l'accompagnement RH 251
17.7 Politique de rémunération globale 252
17.8 Politique sociale 254
17.9 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur 258
17.10 Synthèse des informations sociales 259
17.11 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées 262

18 **Principaux actionnaires** **263**

18.1 Actionnaires 264
18.2 Contrôle de La Poste 264
18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle 264

19 **Opérations avec des apparentés** **265**

19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public 266
19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation 267

20 **Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur** RFA **269**

20.1 Comptes consolidés 270
(*sommaire détaillé des notes annexes*) 276
20.2 Comptes sociaux 393
20.3 Politique de distribution de dividendes 441
20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage 441
20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 441

21 **Informations complémentaires** **443**

21.1 Capital social RFA 444
21.2 Acte constitutif et statuts 446

22 **Contrats importants** **451**

23 **Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts** **453**

24 **Documents accessibles au public** **455**

25 **Informations sur les participations** **457**

A **Annexes** **459**

A1 Plan de vigilance 460
A2 Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable 462
A3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 475
A4 Glossaire 476
A5 Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi 479
A6 Tables de concordance 480

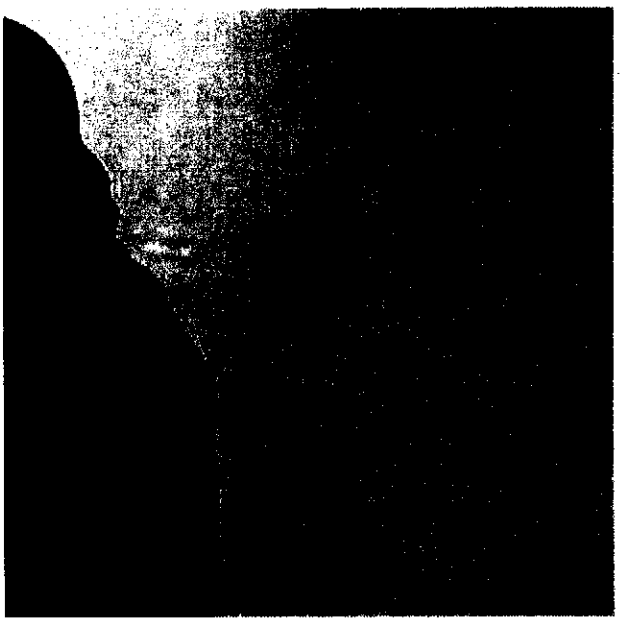
Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

« En 2018, La Poste poursuivra sa transformation, ancrée dans son modèle multiactivité... »



« ...pour devenir la première entreprise de services de proximité humaine pour tous, partout, tous les jours. »





Message du Président

Philippe Wahl

Président-Directeur Général du Groupe La Poste

Quelles sont les réalisations du Groupe en 2017 ?

Les résultats 2017 sont solides. Ils témoignent de la solidité du modèle multiactivité. Ils reflètent la force de La Poste, et démontrent la réussite de la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Ces résultats ont été obtenus dans un contexte qui est resté difficile, avec notamment la poursuite de l'attrition des volumes du courrier traditionnel et le maintien des taux d'intérêt à un niveau historiquement bas. Ils n'en sont donc que plus importants ; et ceci grâce à l'engagement de tous les postiers au service du développement de notre Groupe et de la société en général.

Ils sont aussi obtenus grâce à l'accélération des initiatives internes et de la diversification. Celles-ci passent par la montée en puissance des nouveaux services de proximité, par les acquisitions réalisées dans le domaine de l'express ou de la santé à domicile, par l'essor des activités de crédit de notre banque, par la coopération à l'œuvre pour le développement des activités numériques et par nos premiers succès dans la logistique urbaine et la transition énergétique.

À mi-parcours du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », où en est La Poste ?

La mutation numérique de la société s'accélère, et avec elle, la baisse du courrier traditionnel et de la fréquentation des bureaux de poste. Dans ce contexte, le besoin de protection et de confiance numérique devient un enjeu primordial. Le marché bancaire est confronté à une réglementation en évolution constante ainsi qu'à la faiblesse des taux d'intérêt. Le marché du colis voit l'augmentation continue des flux liés au e-commerce et l'émergence de nouveaux concurrents. La société se « sénionise » et avec elle, de nouveaux services se développent.

Le Groupe a pris la pleine mesure de ces défis et opportunités.

Nos priorités demeurent l'accélération du développement des activités existantes, la conquête de nouveaux territoires, notamment autour des services de proximité et la mise en œuvre d'une politique de croissance externe axée sur la diversification.

Nous poursuivrons notre développement responsable en faisant des postiers les acteurs et les bénéficiaires de la transformation en cours.

Concernant nos missions de service public, nous avons signé début 2018 avec l'Etat notre contrat d'entreprise pour la période 2018-2022 : il réaffirme les quatre missions auxquelles les Français mais aussi les postiers sont attachés. Ce contrat conforte les compensations de ces services et porte également les engagements citoyens du Groupe. Ils reflètent notre volonté de contribuer activement à l'intérêt général en soutenant le développement de la société numérique et des services de proximité et en s'engageant en faveur du développement durable.

Les réalisations à mi-parcours du plan stratégique sont visibles et le Groupe va continuer à poursuivre sa transformation afin de se désensibiliser à une accélération de la baisse des volumes de courrier. Dans ce contexte, La Poste va amplifier ses efforts pour réaliser à moyen terme plus de 80% de son chiffre d'affaires en dehors du courrier traditionnel.

En 2018, La Poste poursuivra sa transformation, ancrée dans son modèle multiactivité, pour devenir la première entreprise de services de proximité humaine pour tous, partout, tous les jours.

L'année 2017
en 10 chiffres

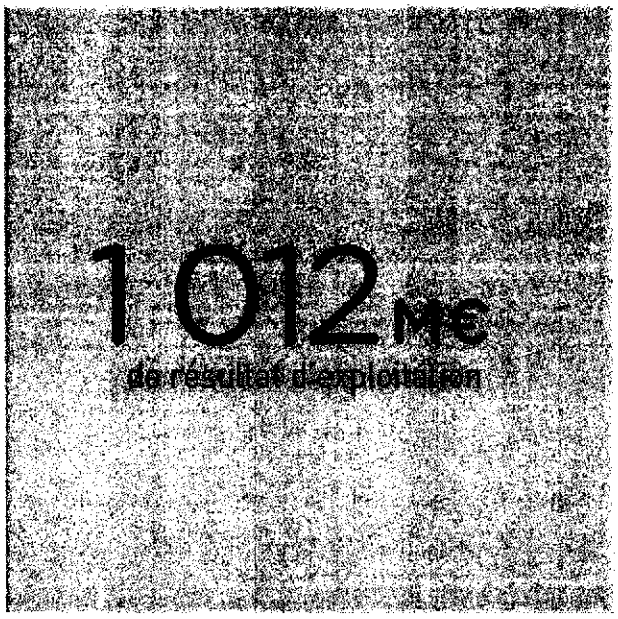






84 M€
de chiffre d'affaires généré
par les nouveaux services






Plus de
1,5 milliard
de colis livrés par
Colissimo et GeoPost


+43,5%
d'encours de crédits
aux personnes morales

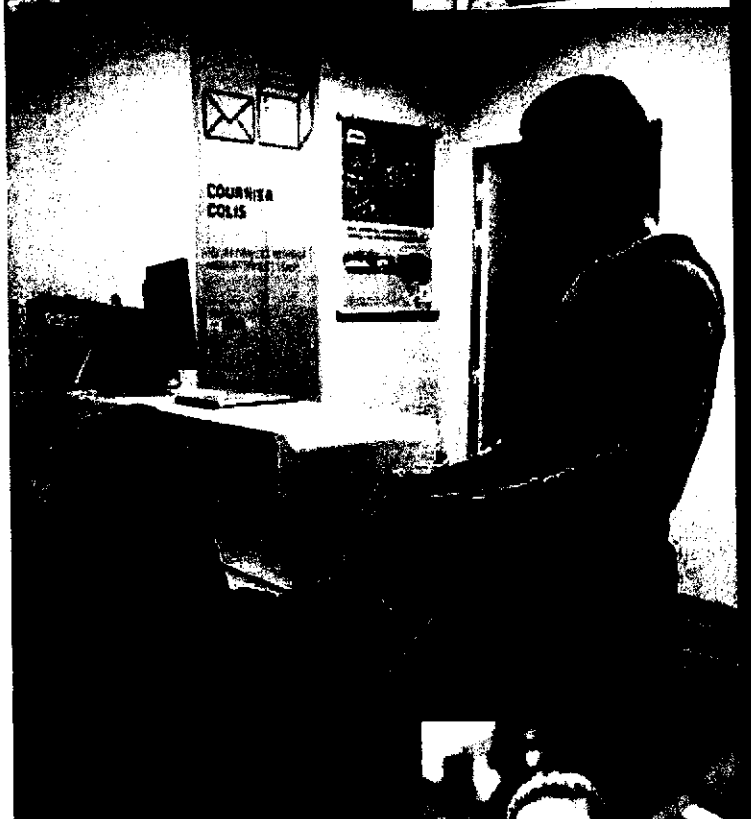

100 000
postiers formés au numérique
Plus de
84 %
des postiers formés


24,1 Md €
de chiffre d'affaires
24,4 % réalisés à l'international




17 126
points de contact







01

Personne responsable

1.1 Responsable du document de référence 10

1.2 Attestation du responsable du document de référence 10

1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Philippe Wahl

Président-Directeur Général

1.2 Attestation du responsable du document de référence

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont la table de concordance figure en page 482 du présent document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 15 mars 2018

Le Président-Directeur Général

Philippe Wahl



02

Contrôleurs légaux

2.1 Commissaires aux comptes titulaires 12

2.2 Commissaires aux comptes suppléants 12

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit
Représenté par Éric Bertier et Jacques Lévi

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

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

PriceWaterhouseCoopers Audit est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit
Représenté par Éric Amato et Marie-Christine Jolys

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

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

KPMG Audit est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

Jean-Christophe Georghiou

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Salustro Reydel

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

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

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







03

Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées

3.1 Présentation générale : un grand groupe multimétier de services 14

3.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe 15

3.3 Informations financières sélectionnées 16

3.3.1 Compte de résultat consolidé (extraits) 16
3.3.2 Bilan consolidé (extraits) 17
3.3.3 Évolution de la dette nette du Groupe (extraits) 17
3.3.4 Chiffres clés bancaires 18

3.4 La stratégie du Groupe 18

3.1 Présentation générale : un grand groupe multimétier de services

Le Groupe La Poste est un grand groupe de services français, fort d'un chiffre d'affaires de 24,110 milliards d'euros en 2017, dont 24,4 % à l'international, et d'un résultat d'exploitation de 1 012 millions d'euros. Détenu à 100 % par des actionnaires publics (73,68 % par l'État et 26,32 % par la Caisse des Dépôts), le Groupe La Poste emploie 253 219 [1] collaborateurs dont près de 14 % hors de France.

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

- la branche Services-Courrier-Colis (46,1 % des produits opérationnels consolidés [2]) regroupe les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal (cf. chapitre 5, section 5.1). 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 (28,1 % des produits opérationnels consolidés [2]), filiale à 100 % du Groupe, fortement implantée en Europe (active dans l'ensemble des pays européens, dont 23 avec une présence en propre), porte l'activité d'express du Groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier le transport routier des colis en délai rapide (cf. chapitre 5, section 5.2). GeoPost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux entreprises (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre à domicile et hors domicile ;
- La Banque Postale (23,4 % des produits opérationnels consolidés [2]), filiale à 100 % du Groupe La Poste, est présente dans trois domaines : la banque de détail en France, l'assurance et la gestion d'actifs. Forte de 10,5 millions de clients particuliers actifs et de près de 400 000 clients personnes morales, La Banque Postale, en tant qu'héritière des services financiers de La Poste, a un positionnement unique sur le marché français (cf. chapitre 5, section 5.3) ;
- le Réseau La Poste regroupe les 17 126 points de contact de La Poste qui commercialisent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France (cf. chapitre 5, section 5.4). Il est détenu en propre (bureaux de poste) ou assuré en partenariat avec des collectivités locales et des commerçants ;
- la branche Numérique (2,2 % des produits opérationnels du Groupe [2]) produit et commercialise les solutions et services numériques du Groupe dans le domaine de la transformation numérique, du marketing digital, de l'éditique et de la confiance numérique. Elle porte également la transformation numérique du Groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. chapitre 5, section 5.5).

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

Le Groupe a une présence et un rôle uniques sur le territoire par le nombre de ses points de contact, lui conférant une capillarité sans précédent, le passage de ses facteurs au domicile des 40,5 millions de foyers français six jours sur sept contribuant à maintenir ou créer le lien social, et en tant qu'acteur majeur du développement local.

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

Par ailleurs, quatre missions de service public, au cœur de l'identité du Groupe, ont été confiées à La Poste par l'État, illustrant le rôle de l'entreprise publique et sa contribution à l'intérêt général. Ces quatre missions – le service universel postal, le transport et la distribution de la presse, la contribution à l'aménagement et au développement du territoire et l'accessibilité bancaire (cf. chapitre 5, section 5.7.2) – sont pleinement intégrées aux activités et à la stratégie du Groupe. Leurs conditions d'exercice sont définies dans des contrats d'entreprise signés entre La Poste et l'État, celui en cours portant sur la période 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 incorpore au cœur de ses activités et de sa stratégie une politique de développement responsable basée sur le respect de la diversité des clients, la qualité de l'emploi et la préservation de l'environnement. Six valeurs animent l'histoire du Groupe La Poste et guident son action : l'ouverture, la considération, l'équité, l'accessibilité, la proximité et le sens du service. Ces valeurs sont le socle de la confiance qui constitue depuis toujours l'entreprise et les postiers et les inscrivent dans les territoires et le quotidien des Français.

(1) Effectifs en équivalents temps plein en moyenne.
(2) Sur la base du chiffre d'affaires et du Produit Net Bancaire externes.

3.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe

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

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

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

En 1991, La Poste et France Télécom sont pourvues de la personnalité juridique et de l'autonomie financière par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications. La Poste devient alors un exploitant public, dont le statut sera confirmé comme celui d'un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) par le Conseil d'État en 1998. Il est doté, dès 1990, d'un Conseil d'administration tripartite régi par les dispositions de la loi sur la démocratisation du secteur public.

La loi donne à La Poste l'autonomie de gestion dont elle a besoin pour conduire sa stratégie de développement. La Poste gère librement son patrimoine en veillant à l'équilibre financier de ses activités, elle bâtit ses grandes orientations stratégiques à travers des contrats de plans, conclus avec l'État, qui définissent à la fois la stratégie de l'entreprise et les objectifs de réalisation des missions de service public confiées à La Poste.

Entre 2003 et 2007, au travers du contrat « Performance et Convergence », La Poste développe l'autonomie de ses activités en leur assurant une organisation propre à chacune. Elle s'engage également dans la modernisation de l'outil industriel du Courrier et des bureaux de poste, le déploiement d'un réseau européen pour ses activités d'express et la levée des handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérité de son passé d'administration. Ce dernier objectif est notamment mené à bien avec la création de La Banque Postale en 2005 et la réforme en 2006 du financement des retraites des fonctionnaires en service à La Poste. Au cours de la période 2003-2008, le portefeuille d'activités du Groupe montre sa robustesse et les résultats du Groupe connaissent une amélioration constante. Toutefois, le Groupe reste sous-capitalisé, avec un ratio « dette nette [1] sur capitaux propres » supérieur à deux, susceptible de contraindre son développement.

Entre 2008 et 2012, le plan stratégique « Performance et Confiance » est adopté. Il vise à poursuivre la préparation de l'entreprise à l'ouverture totale à la concurrence de l'ensemble de ses activités le 1er janvier 2011 (date de la libéralisation du marché du courrier), et contribue également à généraliser la mise en place d'engagements clients et une politique de développement responsable.

Depuis 2008, avec la loi NRE [2], deux documents distincts sont désormais soumis au Conseil d'administration : un contrat d'entreprise signé entre l'État et La Poste, qui fixe les objectifs en matière de missions de service public, et un plan d'affaires, dans lequel est définie la stratégie de l'entreprise, visant à développer et financer les activités tout en assurant les missions de service public, dans le cadre d'un modèle social de qualité.

En 2008, par ailleurs, le gouvernement confie à la Commission de développement de La Poste (Commission dite « Ailleret ») la mission d'évaluer l'impact du nouveau contexte concurrentiel, d'examiner les différentes options pour le développement du Groupe et d'estimer les besoins financiers pour y parvenir. La Commission a évalué ces besoins à 2,7 milliards d'euros et proposé la transformation de La Poste en société anonyme (SA).

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

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

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

(1) Le ratio « dette nette sur capitaux propres » rapporte la dette nette du Groupe aux capitaux propres part du Groupe. La dette nette du Groupe ne prend pas en compte les activités bancaires pour lesquelles ce concept n'est pas pertinent.
(2) Nouvelles Régulations Économiques.

Enfin, la loi du 9 février 2010 confirme les quatre missions de service public et d'intérêt général confiées à La Poste. Ces missions, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée, avaient précédemment été garanties par la loi du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales – qui avait également mis en place une régulation des activités postales confiée à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep).

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

En avril 2010, le Groupe La Poste élabore un nouveau plan stratégique « Ambition 2015 ». Sous les effets conjugués de l'accélération de la baisse des volumes de courrier et de l'environnement de taux d'intérêt durablement bas, le Groupe La Poste voit son modèle économique générer pour la première fois un flux organique de trésorerie négatif en 2013. Prenant conscience de la nécessité d'évoluer rapidement et de se transformer en profondeur, avec l'adhésion de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe lance alors une vaste démarche participative par la consultation de plus de 150 000 postiers, organisations syndicales représentatives, actionnaires et membres du Conseil d'administration, et associations d'élus locaux et de consommateurs. Il organise également des « Conférences citoyennes », initiative inédite en France, en invitant trois groupes de personnes représentatifs des zones rurales, des zones urbaines et des entrepreneurs (TPE) à travailler et exprimer ensemble leurs attentes concrètes vis-à-vis de La Poste et des services de demain.

À l'issue de cette vaste démarche participative, La Poste présente en janvier 2014 les grandes orientations du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », suivies en avril de cette même année d'une nouvelle organisation du Groupe autour de cinq branches (Services-Courrier-Colis, GeoPost, La Banque Postale, Numérique, Réseau La Poste) et d'une tête de Groupe assurant un pilotage stratégique et financier fort.

3.3 Informations financières sélectionnées

Les informations financières sélectionnées et présentées ci-dessous relatives aux exercices 2016 et 2017 sont extraites des comptes consolidés du Groupe La Poste établis conformément au référentiel IFRS et audités par les commissaires aux comptes.

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

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

3.3.1 Compte de résultat consolidé (extraits)

(en millions d'euros)	2017		2016	
Produits opérationnels	**24 110**	**100 %**	**23 294**	**100 %**
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 012**	**4,2 %**	**975**	**4,2 %**
Résultat financier	(168)	-0,7 %	(169)	- 0,7 %
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	844	3,5 %	806	3,5 %
Impôt sur le résultat	(248)		(104)	
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	297	1,2 %	191	0,8 %
Part des minoritaires	42		44	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**851**	**3,5 %**	**849**	**3,6 %**

3.3.2 Bilan consolidé (extraits)

(en millions d'euros)	2017	2016
Immobilisations incorporelles (dont écarts d'acquisition)	3 433	3 035
Immobilisations corporelles	5 771	5 661
Participations dans les sociétés mises en équivalence	4 098	3 426
Actifs courants bancaires	225 722	223 989
Autres actifs	7 639	8 076
TOTAL ACTIF	**246 662**	**244 186**
Capitaux propres part du Groupe	11 364	10 917
Provisions pour risques et charges	3 336	3 489
Passifs courants bancaires	216 684	214 659
Autres passifs	15 278	15 120
TOTAL PASSIF	**246 662**	**244 186**
Dette nette [1]	**3 820**	**3 719**
Ratio Dette nette*/Capitaux propres	33,6%	34,1 %

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

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

(en millions d'euros)	2017	2016
Excédent brut d'exploitation hors banque	1 103	1 142
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**1 827**	**1 448**
Dont dividendes reçus de La Banque Postale [a]	*376*	*382*
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition et ventes des actifs financiers de placement de la trésorerie)	(1 501)	(1 094)
Dividendes versés aux actionnaires de La Poste	(171)	(171)
Charge nette d'intérêts financiers [b]	(159)	(145)
Autres éléments	(97)	(100)
VARIATION DE LA DETTE NETTE [1]	**(101)**	**(62)**

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

(b) Y compris variation des ICNE.

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

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

3.3.4 Chiffres clés bancaires

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

(en %)	2017	2016
Total de bilan *(en milliards d'euros)*	231	230
Ratio Common Equity Tier 1 [b]	**13,1 %**	**13,7 %**
Ratio crédits sur dépôts [a]	81 %	74 %

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

(b) Rapport entre les montants de fonds propres prudentiels CET1 et les actifs pondérés par les risques.
Ratio CET1 avec application des mesures transitoires (le ratio fully-loaded s'élève à 13,4 % au 31/12/2017).

3.4 La stratégie du Groupe

La stratégie du Groupe La Poste est définie dans le cadre de cycles réguliers, impliquant l'ensemble des branches. Ces cycles stratégiques sont indispensables pour permettre d'adapter les ambitions et feuilles de route du Groupe aux évolutions rapides de son environnement. Le fruit de ces réflexions est synthétisé dans un plan stratégique, partagé avec l'ensemble des collaborateurs, permettant de donner de la visibilité sur les orientations du Groupe et du sens à ses actions quotidiennes.

Le plan stratégique actuel « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », déployé depuis 2014 et réactualisé en 2017, vise à transformer en profondeur le modèle stratégique et économique du Groupe, pour prendre en compte les effets de la révolution digitale en cours. L'avènement du numérique impacte en effet tous les pans de l'entreprise et entraîne un déclin structurel de ses activités historiques en matière de courrier et de fréquentation des bureaux de poste. Le marché bancaire est confronté à une réglementation en évolution constante ainsi qu'à la faiblesse persistante des taux d'intérêt et à l'apparition d'acteurs 100 % digitaux. Le monde du colis fait face, pour sa part, à l'apparition de nouveaux concurrents, gros ou petits, qui se positionnent sur différents segments de la chaîne de valeur, ce secteur bénéficie en revanche de l'explosion du e-commerce qui se traduit par une forte augmentation des flux pour les acteurs de la livraison.

Le Groupe La Poste a pris la pleine mesure des défis que constituent les évolutions de ses activités traditionnelles et de la nécessité d'accélérer le développement de ses relais de croissance.

Son plan stratégique a pour objectif d'améliorer la compétitivité du Groupe et d'assurer une bonne santé économique, garante de l'avenir de l'entreprise et de celui des postiers. Les grandes lignes directrices de ce plan sont traduites en cinq priorités stratégiques qui se déclinent ensuite au niveau de la stratégie de chacune des branches :

- **Le développement** est la première priorité stratégique du Groupe. La Poste doit s'appuyer sur les vagues de croissance de la Société, sur lesquelles elle est légitime :
  - le e-commerce : la dématérialisation des échanges, qui génère des besoins inédits en matière de logistique et de nouveaux services de livraison, a entraîné au cours des trois dernières années une forte croissance des activités du Groupe, et le développement de solutions de livraison à valeur ajoutée, tant aux entreprises (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre à domicile et hors domicile ;
  - la logistique urbaine : constituant une véritable révolution qui contraint les opérateurs de colis et de livraison à repenser leur métier, Le Groupe a, dès 2014, en liaison avec les collectivités locales et ses clients, mis en place des Espaces Logistiques Urbains et un mode de livraison propre dans les principales métropoles ;
  - le marché des services à la personne, et notamment la silver économie. La Poste ambitionne de devenir le leader des services liés au « bien vieillir à domicile » (rachat d'acteurs impliqués dans la prestation de services à domicile comme Asten Santé en 2017, lancement de l'offre « Veiller sur mes parents » ; cf. chapitre 5, section 5.1.2) ;
  - la modernisation de l'action publique : La Poste accompagne activement ce mouvement, en proposant des solutions qui permettent de simplifier les tâches administratives et d'améliorer les relations avec les citoyens : le passage de l'examen théorique du permis de conduire dans les sites postaux en est une illustration (cf. chapitre 5, sections 5.1.2 et 5.1.4). De même, La Poste a lancé les plates-formes numériques de gestion de la relation citoyenne pour les collectivités ;

- la confiance numérique : dans une économie digitalisée où la proximité est un des derniers garde-fous contre les risques qui pèsent sur la protection de l'identité, la sécurité des personnes et du territoire, les initiatives du Groupe sont nombreuses : mise en place d'un compte client unique, nouvelle version du coffre-fort numérique Digiposte+, déploiement d'une base de données clients transverse au Groupe (cf. chapitre 5, section 5.5.2) ;
- la transition énergétique : impliquée notamment *via* son patrimoine bâti, sa flotte de véhicules et sa résolution à proposer à d'autres opérateurs ses services issus de son expérience développée en interne, La Poste a engagé différentes initiatives dont par exemple, le lancement de la société Sobre (maîtrise de la consommation énergétique des bâtiments) avec la Caisse des Dépôts et Egis (cf. chapitre 5, section 5.6.3) ou encore le déploiement d'une gamme autour de la rénovation énergétique par la branche Services-Courrier-Colis.

Les différentes branches du Groupe s'appuient sur ces grandes vagues de croissance pour :

- accélérer le développement des activités existantes visant une montée en puissance plus rapide de chacune des branches du Groupe, par extension de leurs métiers, à des pays étrangers ou à des activités additionnelles ;
- conquérir de nouveaux territoires, notamment autour des services de proximité. Cette orientation stratégique se traduit à la fois par des services proposés au domicile des Français et par des services digitaux en s'appuyant sur le rôle de tiers de confiance de La Poste (le coffre-fort numérique à titre d'illustration) ;
- mettre en œuvre une politique de croissance externe sélective visant à accélérer la diversification du Groupe La Poste, en particulier dans les domaines de la silver économie et de la e-santé.

- **La construction d'un pacte social,** pour faire de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de cette transformation.

  Le choix opéré par le Groupe La Poste d'un développement responsable, conjuguant amélioration de la performance et attitude exemplaire aux plans social, sociétal et environnemental, passe par un modèle social fort fondé sur l'emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels (cf. chapitre 17). La Poste a bâti le Pacte social, volet social de son plan stratégique, afin de faire de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de la transformation du Groupe. Ce pacte comprend quatre grands axes :

  - la formation avec 80 % de postiers formés chaque année ;
  - l'évolution professionnelle au travers de près de 50 000 parcours qualifiants à valider sur la durée du Plan ;
  - la santé et la qualité de vie au travail avec un objectif de réduction des accidents du travail et de l'absentéisme ;
  - le développement managérial et la transformation de la filière RH (avec la création de 12 Espaces Mobilités Groupe, répartis sur le territoire).

- **Le maintien de ses missions de service public** à un haut niveau de qualité. Le Groupe La Poste souhaite investir de nouveaux champs d'intérêt général autour des valeurs de confiance et d'accessibilité. Construire avec l'État le cadre permettant la modernisation de ces missions et leur juste compensation est essentiel pour accompagner les efforts de l'entreprise. Le nouveau contrat d'entreprise relatif aux missions de service public confiées au Groupe La Poste pour la période 2018-2022, a ainsi été signé en janvier 2018.

- **La performance,** par la maîtrise des charges. Le Groupe adapte chaque année ses coûts d'exploitation pour tenir compte de l'évolution des activités et développe avec efficacité ses fonctions supports, dans les territoires comme au niveau national.

- **Le développement actif des synergies** et la coopération entre les branches au service du développement ; par exemple à travers la mise en place d'un management commercial unique entre les collaborateurs du Réseau, ceux de La Banque Postale et ceux des activités Courrier-Colis ; ou encore le développement de la livraison de produits Chronopost par les facteurs.

  Depuis la présentation de son plan stratégique, tout le Groupe s'est résolument engagé dans la mise en œuvre de plans d'action, avec des réalisations concrètes comme illustré par les exemples ci-dessus, sur chacun des domaines prioritaires. Les nombreux efforts déjà déployés ont permis à La Poste de conforter sa croissance et d'améliorer ses marges.

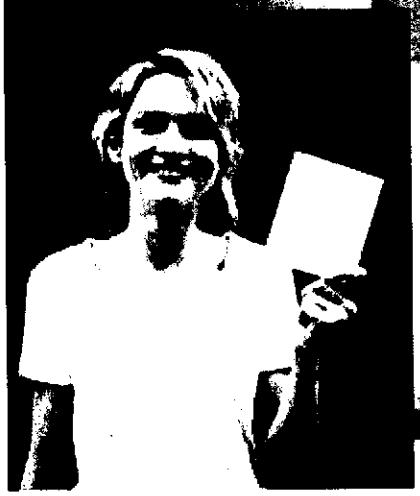
  Le Groupe doit continuer à poursuivre sa transformation et accélérer la refonte de son modèle économique qui reste encore trop sensible à une baisse des volumes de courrier plus forte qu'anticipée. Dans ce contexte, La Poste va amplifier ses efforts *via* la priorité claire donnée au développement pour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

Pour suivre la transformation de son modèle économique, La Poste s'est fixé cinq indicateurs de transformation qui seront progressivement déployés à compter de 2018 :

- la sensibilité au Courrier traditionnel, à travers la part relative du chiffre d'affaires autre que celui du courrier traditionnel au sein du Groupe ;
- une appréciation de la qualité perçue par les clients, à travers le dispositif de Net Promoter Score ;
- un indicateur relatif à l'engagement des postiers ;
- une mesure de la digitalisation des activités ;
- une évaluation du développement des activités internationales.











04

Informations concernant la Société

4.1	**Raison sociale et nom commercial**	**22**
4.2	**Lieu et numéro d'enregistrement**	**22**
4.3	**Date de constitution et durée de la Société**	**22**
4.4	**Siège social, forme juridique et législation applicable**	**22**
4.4.1	Siège social	22
4.4.2	Forme juridique et législation applicable	22

4.1 Raison sociale et nom commercial

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

4.2 Lieu et numéro d'enregistrement

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

Code NAF : 5310Z (anciennement APE : 641 A).

4.3 Date de constitution et durée de la Société

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

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

4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

4.4.1 Siège social

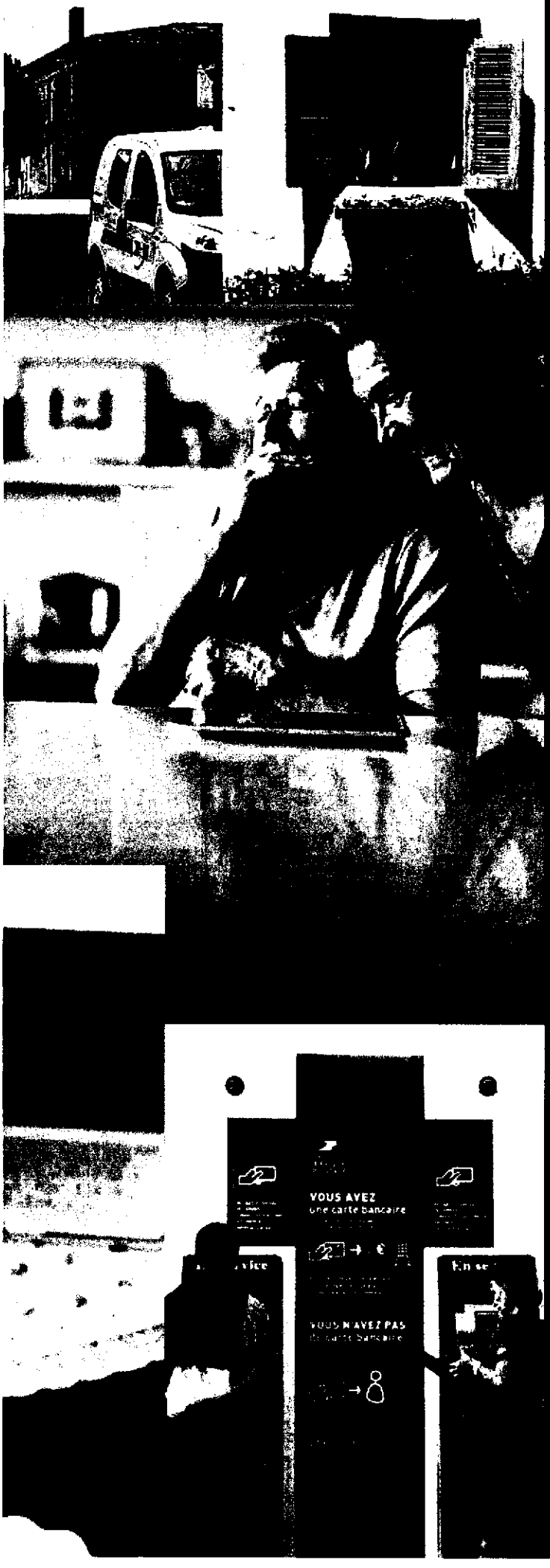
Le siège social de la Société est situé 9, rue du Colonel-Pierre-Avia – 75015 Paris, France.

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

4.4.2 Forme juridique et législation applicable

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

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



05

Aperçu des activités

5.1	**Services-Courrier-Colis**	**25**
5.1.1	Généralités et chiffres clés	25
5.1.2	Les marchés et les activités de la branche Services-Courrier-Colis	26
5.1.3	Réseau logistique France	29
5.1.4	Les dynamiques des marchés	30
5.1.5	Stratégie et perspectives	32
5.2	**GeoPost/DPDgroup**	**34**
5.2.1	Présentation et chiffres clés	34
5.2.2	Le marché de DPDgroup	35
5.2.3	Une organisation en réseaux	36
5.2.4	L'offre de service	38
5.2.5	Les dynamiques du marché	39
5.2.6	Perspectives et stratégie	41
5.3	**La Banque Postale**	**43**
5.3.1	Présentation de La Banque Postale	43
5.3.2	Les activités de La Banque Postale	48
5.3.3	Stratégie et perspectives	55
5.4	**Réseau La Poste**	**57**
5.4.1	Le Réseau La Poste simplifie la vie de ses clients	57
5.4.2	La Poste Mobile	62
5.5	**Numérique**	**63**
5.5.1	Généralités et chiffres clés	63
5.5.2	Activités	64
5.5.3	Stratégie et perspectives	66
5.6	**Immobilier**	**67**
5.6.1	Présentation	67
5.6.2	Activités	68
5.6.3	Enjeux en matière de développement durable	71
5.6.4	Stratégie et perspectives	71
5.7	**Réglementation**	**72**
5.7.1	Réglementation spécifique aux activités du Groupe La Poste	72
5.7.2	Réglementation applicable aux missions de service public	75
5.8	**Responsabilité sociale et environnementale**	**86**
5.8.1	La politique de responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie du Groupe	86
5.8.2	Les pratiques de gouvernance du Groupe	91
5.8.3	La politique d'engagement sociétal : La Poste acteur engagé des mutations de la société	93
5.8.4	La politique sociale, levier d'une transformation réussie	96
5.8.5	L'engagement au service du client	96
5.8.6	Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable	97
5.8.7	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion (exercice clos le 31 décembre 2017)	97
5.9	**Événements exceptionnels**	**97**
5.10	**Dépendance à l'égard des brevets**	**97**

05 Aperçu des activités

Au cours de la dernière décennie, l'industrie postale a été confrontée au bouleversement total de son modèle historique et n'a pu trouver de relais de croissance dans ses seuls métiers traditionnels. L'ensemble des postes a connu une baisse significative des volumes de courrier impactés par la révolution numérique et la diversification est apparue comme la seule voie d'avenir des opérateurs postaux. Elles ont néanmoins développé des modèles économiques différents : plusieurs postes européennes se sont spécialisées en logistique, d'autres en bancassurance, et certaines enfin comme le Groupe La Poste ont fait le choix de conserver un modèle résolument multimétier.

Le Groupe La Poste considère en effet que la mise en œuvre de cette stratégie multimétier, autour de ses cinq branches (Services-Courrier-Colis, GeoPost, La Banque Postale, Réseau La Poste et Numérique) constitue une force et un facteur de différenciation important :

- La Poste dispose de ce fait de fortes réserves de croissance autour de la banque/assurance, du marché du colis et des services à la personne ;
- la dimension multimétier renforce la solidité du Groupe compte tenu des complémentarités entre les cycles économiques des métiers ;
- elle lui permet également, à travers les coopérations entre ses branches et filiales, de faire bénéficier chacune d'entre elles de synergies commerciales, d'innovations groupées et de partage de coûts ;
- le Groupe La Poste tire enfin profit de son positionnement multiactivité pour conquérir de nouveaux territoires grâce à la mise en œuvre de projets prioritaires communs aux différentes branches en cohérence avec les six grandes vagues de croissance sur lesquelles le Groupe se positionne (cf. chapitre 3.4).

Chacune des branches déploie ses plans d'actions de façon cohérente avec les orientations du Plan stratégique du Groupe (voir chapitre 3.4) pour faire de La Poste un leader en Europe des services de proximité humaine. Le pilotage stratégique et financier des branches est assuré par le Groupe, recentré sur des fonctions stratégiques dans une volonté de coordination renforcée au service du développement.

Au-delà de cette convergence dans les orientations stratégiques de chacune des branches, le Groupe mène de grands projets transverses pour mieux servir ses clients :

- un projet prioritaire commun visant à déployer des solutions de connaissance clients a été initié en 2014. Ce projet a permis la mise en place d'un compte client unique et le déploiement d'une base de données clients transverse au Groupe dont les premières applications marketing sont en cours ;
- les forces commerciales du Réseau ont été fusionnées avec celles de La Banque Postale d'une part et avec celles de la branche Services-Courrier-Colis d'autre part pour permettre une meilleure prise en charge du client ;
- une infrastructure informatique permettant de délivrer les services au domicile a été déployée par la branche Numérique au service des différentes branches du Groupe ;
- un suivi de certains grands comptes a été mis en place au niveau du Groupe à compter de 2017 pour permettre, lorsque nécessaire, une meilleure coordination entre les initiatives des différentes branches ainsi que le développement des partenariats transverses ;
- des projets partagés sont initiés pour développer des offres communes à plusieurs branches, comme les bouquets de service qui conjuguent les solutions numériques et physiques du Groupe dans le cadre des réponses aux appels d'offres d'Inventons La Métropole du Grand Paris [1] ;
- le Groupe a procédé en 2016 au déménagement de ses sièges désormais réunis au sein du Village La Poste pour favoriser les coopérations interbranches au service du développement et des clients.

Pour mener à bien sa transformation, La Poste bénéficie d'atouts stratégiques importants :

- l'engagement de son personnel : les 253 000 postiers engagés dans le mouvement de transformation du Groupe constituent un facteur différenciant dans un monde qui se digitalise, en permettant au Groupe d'allier le digital et l'humain pour proposer des services de proximité que des *pure players* du numérique ne sont pas en mesure de répliquer ;
- son utilité : La Poste est considérée par les Français comme l'une des entreprises les plus utiles de leur vie quotidienne, en représentant par sa présence dans les territoires et sa proximité avec des millions de personnes un élément clé du lien social. Elle bénéficie également d'une image de confiance particulièrement importante dans un monde où le nombre de données personnelles accessibles augmente à une vitesse exponentielle ;
- son maillage et son ancrage territorial : La Poste dispose de nombreux actifs. Ses 17 100 [2] points de contact, ses guichetiers présents sur l'ensemble du territoire, ses 70 000 facteurs connectés et son implantation immobilière de près de 8 millions de m² en France en sont des illustrations ;
- sa culture du changement et la modernisation de ses métiers historiques : chaque postier a déjà été amené à adapter son métier et l'organisation de son travail pour faire face aux révolutions technologiques en cours ;
- sa connaissance clients : La Poste croise au travers des systèmes d'information de ses différentes branches une masse très significative d'informations qui, dans un monde qui se digitalise à une vitesse accélérée, sont autant d'atouts pour mieux connaître et servir ses clients.

Les défis n'en restent pas moins importants et l'ensemble du Groupe et des branches restent mobilisés pour atteindre les objectifs ambitieux fixés dans le plan stratégique.

(1) Appels d'offres pour l'aménagement, l'urbanisme et l'architecture autour de 51 sites, lancés par la Métropole du Grand Paris qui recoupe la Ville de Paris, 123 communes des trois départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne et sept communes des départements limitrophes de l'Essonne et du Val d'Oise.

(2) Hors points de contact à statut particulier.

5.1 Services-Courrier-Colis

5.1.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 *(en montant)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	11 424	11 354	+ 70	+ 0,6 %
Chiffre d'affaires hors Groupe	11 113	11 050	+ 63	+ 0,6 %
Chiffre d'affaires intragroupe	311	304	+ 8	+ 2,5 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION*	600	584	+ 16	+ 2,7 %

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

Données opérationnelles

(en millions)	2017	2016	Évolution 2017/2016 [a] *(en volume)*	*(en %)*
Volume de courrier adressé	10 603	11 529	(795)	- 6,8 %
Volume de courrier non adressé	10 446	10 353	+93	+ 0,9 %
Volume de colis	318	297 [c]	+21	+ 8,1 %
Qualité de service [b]	86,4 %	84,9 %		+ 1,5 pt

(a) Évolution des volumes à Jours Ouvrés équivalents.

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

(c) Proforma 2016 incluant les colissimo plats.

Le Groupe La Poste est un des principaux opérateurs postaux en Europe. Grâce à sa branche Services-Courrier-Colis, il assure un service de proximité en tout point du territoire, par la distribution de courrier, de colis et de presse et la réalisation croissante de prestations de services au domicile. Grâce à ses 71 527 facteurs et livreurs colis [1] qui sillonnent le territoire six jours sur sept, desservant 40,5 millions de boîtes aux lettres, La Poste entretient une relation privilégiée et de confiance avec tous les Français.

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

- le service universel postal (cf. section 5.7.2.1). Cette mission a été attribuée par l'État à La Poste pour une durée de 15 ans à compter du 1er janvier 2011. En 2017, la part du service universel s'élève à 68 % du chiffre d'affaires de la branche (*vs* 71 % en 2016) ;
- la mission de transport et de distribution de la presse (cf. section 5.7.2.3), qui représente 4 % du chiffre d'affaires de la branche, 8 % des volumes de courrier distribués, et 22 % du poids de la sacoche des facteurs.

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

(1) Personnes physiques.

5.1.2 Les marchés et les activités de la branche Services-Courrier-Colis

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

Marchés	% du chiffre d'affaires 2017**
Courrier relationnel*	57,9 % du CA
Média Publicité	13,0 % du CA
Services Colis	15,3 % du CA
Presse	4,5 % du CA
International/Asendia	5,9 % du CA
Nouveaux services de proximité	0,7 % du CA
Silver économie	0,6 % du CA
Logistique e-commerce	1,1 % du CA

* *Y compris les prestations de services du courrier ne donnant pas lieu à trafic tels que Collecte et Remise, Affranchigo, boîtes postales (3,3 % du chiffre d'affaires en 2017 auquel s'ajoute 1 % d'autres services).*

** *Auquel s'ajoute 1 % d'autres services.*

Courrier relationnel

Le « Courrier relationnel » avec 6,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017 est la première activité de la branche Services-Courrier-Colis. La Poste détient une part de marché de l'ordre de 20 % dans un marché global de la communication relationnelle estimé à 33 milliards d'euros (54 % si l'on se réfère au marché adressable par La Poste, évalué à 12 milliards d'euros).

Le chiffre d'affaires « Courrier relationnel » recouvre, hors l'international, les solutions d'envoi (4,9 milliards d'euros), c'est-à-dire le courrier d'affaires des entreprises et le courrier des particuliers et des professionnels, les services à valeur (198 millions d'euros), comme la lettre suivie, les solutions sécurisées (1 033 millions d'euros), dont les lettres recommandées (1 027 millions d'euros), les services d'usage (258 millions d'euros) comme l'affranchissement pour compte de tiers, la collecte et la remise contractuelle du courrier, la garde et la réexpédition, ainsi que la philatélie.

Pour les solutions d'envoi, La Poste offre deux niveaux de service avec un courrier rapide, lui-même sous deux modalités (Lettre prioritaire en J+1 et Lettre verte en J+2) et un courrier économique en J+4. En 2017, la Lettre verte a représenté 30 % du volume de courrier rapide, confirmant la préférence des clients pour un courrier rapide et responsable.

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.

Média Publicité

Le marché global de la communication commerciale est estimé en France à 32 milliards d'euros en 2017. Il recouvre les dépenses des annonceurs tous supports confondus (télé, presse, média courrier, affichage, internet...).

Les dépenses en marketing direct des entreprises sont estimées à 7,6 milliards d'euros. Le Groupe La Poste détient dans ce domaine 18 % de parts de marché avec un CA en 2017 de 1,5 milliard d'euros.

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

Le marché « Média relationnel » recouvre notamment le courrier publicitaire adressé (981 millions d'euros), opéré par La Poste et la publicité non adressée opérée par Mediapost (379 millions d'euros), premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires en France. Mediapost opère également à l'étranger (Espagne, Portugal, Roumanie).

Services Colis

La Poste est l'opérateur historique en France et à l'export des colis de moins de 30 kg (hors Express) et le leader de la livraison au domicile des particuliers. Sur ce marché en forte croissance, tiré par le e-commerce, La Poste détient plus de 60 % de parts de marché [1] pour un volume d'activité de 318 millions de colis en 2017 et un chiffre d'affaires de 1 748 millions d'euros, réalisé à 76 % auprès des entreprises.

(1) Étude Xerfi décembre 2016 : parts de marché des livraisons de colis de moins de 30 kg entre entreprises et particuliers (BtoC et CtoB).

La Poste a accompagné, depuis toujours, le développement de la vente à distance. Avec l'offre Colissimo, marque phare du Groupe dans le Colis, elle soutient aujourd'hui le développement du e-commerce, en répondant, sur chaque face de ce marché, aux exigences nouvelles de ses clients, expéditeurs comme destinataires.

À des standards élevés de rapidité (94,8 % de qualité de service J+2), de fiabilité (en fin d'année, La Poste réussit à livrer jusqu'à 2,7 millions de Colissimo par jour contre 1 million en moyenne le reste de l'année) et de suivi (99,6% de taux de flashage), s'ajoutent des services de facilitations des expéditions et des livraisons comme par exemple :

Pour les expéditions :

- la collecte à la demande pour les entreprises ;
- l'envoi de colis depuis leurs boîtes aux lettres pour des particuliers ou depuis l'un des 17 100 points de contact postaux ;
- les retours qui peuvent se faire depuis les 8 414 bureaux de poste, les 8 300 relais commerçants Pickup ou directement depuis les boîtes aux lettres des particuliers, en France métropolitaine, si elles sont normalisées (plus de 75 % le sont).

Pour les livraisons :

- la livraison à domicile plébiscitée par les Français qui choisissent ce mode de retrait 8 fois sur 10. La Poste livre 91 % des Colissimo à domicile dès la première tentative, puis grâce à la possibilité pour le destinataire de choisir un nouveau jour de livraison (sur les sept jours suivants), ce taux atteint 93,4 %. Les 6,6 % sont disponibles le lendemain dans l'un des 17 100 points de contact postaux ;
- en complément à la livraison à domicile, via un réseau composé de 8 414 bureaux de Poste, 8 300 points relais du réseau commerçant Pickup (filiale de Geopost) et de 330 consignes automatiques ;
- une offre J+2 et progressivement J+1.

Colissimo est aussi la marque des envois de colis à l'international vers plus de 235 pays. En supplément et depuis 2016, avec Colissimo Europe, les clients bénéficient sur 30 destinations européennes d'une offre semblable à l'offre nationale (livraison au domicile ou en point relais, retour) opérée par les filiales de DPD (branche GeoPost). En 2017, le trafic des colis export du segment entreprises a continué à croître de 15 %, après une croissance de 37 % en 2016.

Presse

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

Le postage est, après la vente au numéro, le deuxième mode de diffusion de la presse. Plus de 7 700 titres ont eu recours aux services de La Poste en 2017 qui a acheminé et livré 1 milliard d'exemplaires soit 30 % de la diffusion nationale, pour un CA de 393 millions d'euros (hors contribution de l'État de 121 millions d'euros.).

La Poste est aussi présente sur le portage à travers une participation dans la société Proximy [2].

International/Asendia JV

La Poste est un opérateur historique sur le marché du courrier international et des petits paquets (moins de 2 kg) pour les expéditions de petites marchandises au départ de la France (export) et pour la livraison, en France, des envois en provenance de l'étranger (l'import). Elle y a enregistré un CA de 677 millions d'euros en 2017 dont 318 millions d'euros à l'export et 359 millions d'euros à l'import.

Le Groupe La Poste est également présent sur le marché transfrontière (hors export/import France) du courrier international et des petits paquets, *via* la coentreprise Asendia JV détenue à 50/50 avec Swiss Post.

Asendia JV opère dans 15 pays sur trois continents (Europe, Amérique et Asie). Elle a réalisé en 2017 un CA de 712 [1] millions d'euros.

Sur ce marché international (courrier relationnel, média relationnel et presse), hors export/import France, Asendia JV offre aux expéditeurs ou aux concentrateurs des solutions d'acheminements internationaux et d'injection locale dans les réseaux de distribution des pays de destination.

Asendia JV intervient enfin sur les flux transfrontières du e-commerce *via* EshopWorld, entreprise de services « e-logistique » et « e-boutique » au bénéfice de marques à notoriété internationale, et dans laquelle elle détient, depuis 2017, une participation majoritaire. Grâce à EshopWorld, les e-commerçants offrent à leurs clients une expérience d'achat à l'international plus simple et plus fluide avec, par exemple, une information de suivi des envois, de calcul précis des frais de douanes, de gestion des retours. À ses clients e-commerçants, EshopWorld offre des solutions globales et sur mesure de prise en charge (collecte, acheminement, livraison, retour) de leurs envois à l'international.

Services de proximité

Les besoins de services de proximité ne cessent de croître : service de livraison à domicile, service à la personne, utilité croissante des données locales, demandes de circuits courts entre producteurs et consommateurs, logistique de proximité pour le petit commerce, soutien local à la rénovation énergétique, externalisation du contrôle des connaissances (ex. épreuve du Code de la route pour le permis de conduire).

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

(1) L'activité d'Asendia JV est consolidée par mise en équivalence.

(2) Proximy, issue de la fusion en 2014 des sociétés de portage du groupe Amaury et du Groupe La Poste, respectivement la SDVP et NeoPress, est détenue à 75 % par le groupe Amaury et à 25 % par le Groupe La Poste.

En 2017, La Poste a réalisé un CA d'environ 84 millions d'euros sur les services de proximité, notamment par :

- l'offre Recy'Go de collecte par les facteurs et de recyclage des déchets de bureau ;
- le passage du code de la route ;
- la distribution commentée de catalogues ou encore la collecte de données par les facteurs ;
- l'installation à domicile de petits équipements électroniques ;
- la livraison de repas ou de courses à domicile.

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

Ces nouveaux services incluent la nouvelle offre pour les particuliers « Veiller sur mes parents », prestation emblématique de l'attention à autrui, organisée autour de trois prestations :

- des visites régulières du facteur au domicile des proches désignés, à une fréquence choisie pouvant aller d'une, deux, quatre à six fois par semaine ;
- un service de téléassistance 24/24 ;
- une mise en relation pour les petits dépannages.

Au total, en 2017, les facteurs ont réalisé 7 millions de prestations dans les services de proximité.

Silver économie

Avec le vieillissement de la population, les besoins de services des seniors iront croissant. En particulier, le « bien vieillir à domicile » sera un des enjeux importants de ce qui est, depuis 2013, reconnu comme formant une filière économique spécifique, la Silver économie.

La Poste a fait le choix stratégique d'y devenir, rapidement, un acteur important sur les services au domicile, principalement par croissance externe, et en synergie avec ses services et son réseau logistique et humain.

Elle a commencé à concrétiser cet objectif en prenant, en 2016, une participation majoritaire dans le groupe Axeo, spécialiste des services au domicile fort de près de 200 agences sur le territoire et d'une base de plus de 150 000 clients.

Axeo Services est un des principaux opérateurs dans le domaine des services à la personne en France.

L'entreprise s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels, comme les entreprises, ou les collectivités et propose une offre de services diversifiée et complète, allant de l'entretien de la maison et des extérieurs, la garde d'enfant, l'accompagnement des personnes dépendantes, la sécurité des particuliers jusqu'aux services aux entreprises tels que le nettoyage de locaux ou des espaces verts, le bricolage.

Puis, en 2017, La Poste a pris le contrôle d'Asten Santé, qui accompagne près de 75 000 patients souffrant d'une maladie chronique. Les équipes d'Asten Santé interviennent à domicile auprès des patients sur prescription médicale, dans les domaines de l'assistance respiratoire, de la perfusion, de la nutrition, de l'insulinothérapie et du maintien à domicile. En octobre 2017, Asten Santé a acquis Agevie, acteur de la prestation à domicile dans l'Est de la France, ce qui lui permet ainsi de compléter sa couverture géographique et consolider son activité dans la prestation de santé à domicile.

Ces deux acquisitions permettent au Groupe La Poste de :

- soutenir sa stratégie d'entrée rapide sur la Silver économie, en disposant d'une offre de services étendue, de santé et hors santé, pour faciliter la vie au domicile des seniors ;
- plus largement, de commercialiser une gamme complète de services à domicile pour les particuliers.

Le pôle d'activité Silver économie a réalisé en 2017 un CA d'environ 71 millions d'euros.

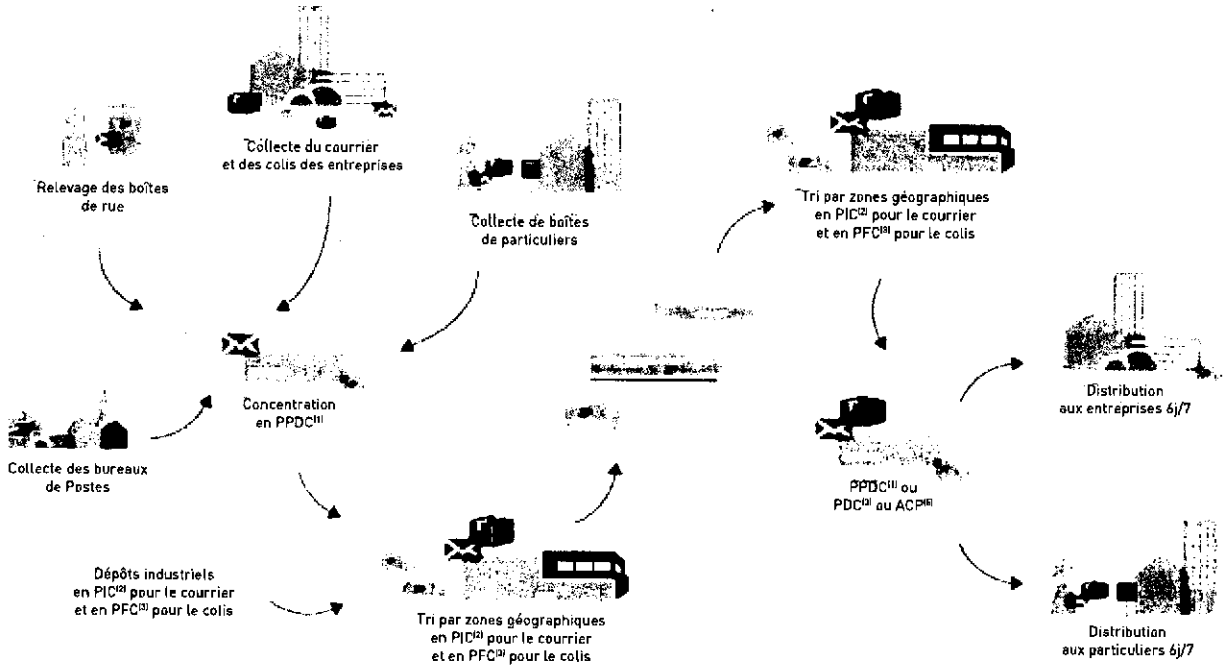
Logistique e-commerce

En complément de son activité colis, la branche Services-Courrier-Colis a créé une offre de services de logistique connectée pour les e-commerçants. Ces prestations sont opérées par sa filiale Viapost Logistique Connectée (97 millions d'euros en 2017).

Le pôle Viapost a réalisé un CA de 544 millions d'euros en 2017 (125 millions d'euros hors intercos) sur des offres de prise en charge globale de la logistique omnicanal de ses clients : stockage, préparation des commandes, transport...

5.1.3 Réseau logistique France

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



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

Collecte	Transport	Traitement	Distribution
• 123 650 boîtes aux lettres de rue • 121 250 clients collecte et remise	• 271 poids lourds • 7 932 liaisons routières • 7 avions desservant 9 escales et Roissy hub • 32 726 voitures thermiques • 1 443 deux-roues motorisés thermiques • 1 383 vélos • 6 994 voitures électriques • 1 169 quadéos électriques et thermiques • 22 962 vélos à assistance électrique • 5 137 Staby • 650 remorques vrac (en test)	• 2 558 plates-formes de distribution du courrier (PDC) • 219 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) • 33 plates-formes industrielles courrier (PIC) • 14 plates-formes colis (PFC) • 1 plates-formes pour les colis export et petits paquets internationaux • Le Hub international à Roissy	• 70 003 facteurs* • 1 524 livreurs colis* • 51 000 tournées • 40,5 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept • Plus de 2 millions de kilomètres parcourus chaque jour par les facteurs • 55 agences Colis (ACP) • en moyenne 1 million de colis distribués par jour (et jusqu'à 2,7 millions en période de fin d'année)

* *Personnes physiques.*

L'activité est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés nets qui représentent 5,5 % du chiffre d'affaires de la branche en 2017 (*vs* 5,2 % en 2016) hors filiales.

Malgré l'accroissement de l'automatisation (94 % automatisés pour les opérations de tri/traitement de courrier, 95,5 % pour celles des colis), l'activité reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre : la branche Services-Courrier-Colis compte ainsi 123 268 collaborateurs [1] dont 10 570 en collecte, 14 331 en tri/traitement et 72 700 en distribution/livraison.

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

- des objectifs en matière de qualité de service (notamment du courrier prioritaire en J+1), qui imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution ;
- la distribution quotidienne, six jours sur sept, du courrier, des colis et de la presse dans toutes les boîtes aux lettres, qui impose la réalisation de parcours de tournée réguliers et des temps de déplacements fixes importants ;
- l'obligation de disposer d'un réseau de points de contact dense, pour assurer l'accessibilité au service universel [2].

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

- création de 11 plates-formes de distribution multiflux (courrier et colis) à la fin 2017 ;
- passage de 37 plates-formes industrielles courrier (PIC) fin 2016 à 33 fin 2017 ;
- création de bureaux d'échanges pour les flux internationaux dans les régions Est et Nord en 2017 ;
- 1 000 tournées de distribution du courrier assurées sans travaux intérieurs au niveau des plates-formes de distribution, ceux-ci étant désormais réalisés de façon automatique au niveau des PIC ;
- ouverture d'un hôtel logistique urbain mutualisé entre le Courrier, le Colis, Chronopost et DPG France dans le Sud-Ouest courant 2017.

5.1.4 Les dynamiques des marchés

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

- une forte croissance du colis et du petit paquet BtoC, portée par le e-commerce, en France mais aussi à l'international et des exigences accrues à la livraison (délai, services) ;
- une attrition structurelle du volume de courrier et de la presse, mais un potentiel de croissance de valeur des services proposés ;
- une stabilisation du courrier publicitaire et un arbitrage des professionnels du marketing toujours favorable au « Print [4] », si mieux ciblé et couplé au digital ;
- une multiplication des services de proximité dans tous les univers, pour les entreprises et au domicile des particuliers.

Une forte croissance du colis et des petites marchandises

Le e-commerce continue de connaître une croissance très soutenue de l'ordre de 14 % en chiffre d'affaires en 2017 [5], avec une forte concentration autour d'acteurs très importants qui, comme grands clients, influent sur les prix de la livraison et, comme logisticiens, viennent aussi concurrencer les opérateurs de colis sur le dernier kilomètre. Le marché du colis BtoC a crû en 2017 de 9,5 % en volume.

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

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

Le e-commerce change aussi le profil de croissance de l'international. Les flux transfrontaliers BtoC de moins de 2 kg issus du e-commerce connaissent une croissance importante (26 % en 2017) qui compense la baisse structurelle du courrier et des envois de presse à l'international.

Comme en domestique pour le colis, l'essor des petites marchandises à l'international aiguise l'intérêt des intégrateurs qui cherchent désormais à se positionner sur le BtoC. L'essor des petites marchandises pousse aussi à l'émergence de nouveaux acteurs venus de la logistique ou du digital.

La logistique e-commerce se trouvera aussi transformée par le besoin d'immédiateté et la livraison en J+1 ou en J. Cela conduira à l'émergence de circuits courts avec des points de

(1) Personnes physiques.
(2) L'accessibilité au service universel en France prévoit qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soient à moins de 10 km d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants, point de contact où il est possible de faire des opérations courrier essentielles.
(3) La Poste table sur une baisse des volumes de courrier de 50 % sur la période 2008-2020, passant ainsi de 18 milliards à 9 milliards de plis.
(4) Le « Print » désigne l'ensemble des supports imprimés utilisés en marketing : catalogues, prospectus, mailings papier...
(5) Source : Fevad, novembre 2017, conférence de presse.

collecte dans le voisinage des points de livraison : le magasin de proximité devient un point de collecte, c'est un des traits de l'omnicanal ; au stock centralisé se substituent des stocks décentralisés de proximité alimentés par une logistique plus proche de la messagerie que du monocolis.

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

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

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

En 2017, Asendia JV a renforcé son offre pour le e-commerce en prenant le contrôle d'EshopWorld.

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

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

Pour les entreprises ou le grand public, les besoins de facilitation conduisent à simplifier les parcours clients, en levant les obstacles à l'utilisation simple du courrier, du dépôt à la distribution.

Pour les entreprises :

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

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

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

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

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

La Poste accompagne ses clients dans la diffusion numérique de leurs publications et améliore la valeur du postage de presse par de nouvelles offres.

Le média relationnel stabilisé car mieux ciblé et plus connecté

Le courrier publicitaire est un des moyens les plus efficaces pour séduire les consommateurs. Deuxième média après la télévision, il reste apprécié des consommateurs comme des professionnels du marketing qui lui conservent une place de choix dans leurs arbitrages.

C'est un média apprécié notamment par les jeunes générations internet : 87,5 % des 15-34 ans ont lu au moins un courrier chaque semaine en 2017.

Le courrier publicitaire est toujours lu, très souvent relu et souvent conservé. Il donne lieu pour 49 % des destinataires à du trafic internet pour plus d'information sur les offres.

Si le courrier publicitaire a décru depuis 2008 (7 % par an en moyenne), il pourrait se stabiliser. Deux tendances, déjà perceptibles, devraient concourir à le soutenir, dans un contexte économique par ailleurs mieux orienté :

- l'usage des données et la finesse du ciblage qui vont augmenter l'efficacité et le retour sur investissement du « Print » ;
- le couplage « Print » et digital.

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

Les services de livraison au domicile et les services à la personne se multiplient et innovent. C'est une des grandes tendances de la consommation de nos sociétés postindustrielles en ce début de XXIe siècle.

Pour y opérer, l'avantage concurrentiel ne tient pas seulement à la performance des plates-formes numériques, mais aussi, et surtout, à la capacité d'être physiquement présent, localement et quotidiennement, sur les lieux de vie des ménages et d'avoir leur confiance pour entrer dans leurs différents espaces privés.

La demande de services concerne aussi bien les entreprises et les collectivités que les particuliers.

Pour les entreprises, il s'agit par exemple d'organiser la logistique des circuits courts entre producteurs ou enseignes et consommateurs (approvisionnement, recyclage) et, comme pour les collectivités locales, d'enrichir la connaissance de leur territoire grâce à des données locales toujours plus pertinentes, agrégées, précises, visuelles et mises à jour (voiries, bâtis, énergie, flux locaux de biens ou de personnes). La Poste propose une gamme étendue de services pour couvrir ces besoins : Recy'Go pour le recyclage ; Proxi Course pour la livraison à domicile des courses ; Proxi Data pour la collecte d'informations locales...

Pour l'État, le déploiement du Plan Préfectures Nouvelle Génération (PPNG) se traduit par le déploiement de télé-procédures gratuites avec de nouveaux parcours usagers pour la remise de leur document. La Poste a ainsi proposé en 2017 à l'Agence Nationale des Titres Sécurisés (ANTS) une nouvelle offre d'acheminement et de services de titres sécurisés. Le destinataire est informé par SMS de la délivrance imminente de son permis de conduire avant que le facteur ne se présente à son domicile pour le lui remettre en main propre après vérification de son identité.

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

Le succès rencontré par l'ETG (l'épreuve du Code de la route du permis de conduire), organisée dans les locaux de La Poste, est une première étape très encourageante (20 millions d'euros de CA en 2017) qui permet d'envisager une extension de l'offre à d'autres types de formation. C'est ce que confirme l'accord de novembre 2017 signé entre La Poste et Les éditions Le Robert qui ont lancé en 2016 la Certification Le Robert sur la maîtrise du français et dont l'organisation des sessions est confiée à La Poste dans plus de 55 villes en France.

Avec déjà plus de 3 000 contrats vendus en 2017, l'offre « Veiller sur mes parents » devient le service de référence de l'attention portée à autrui en permettant à des proches « éloignés » de faire visiter leurs parents par le facteur.

5.1.5 Stratégie et perspectives

Avec le Courrier, dès 1830, puis le Colis en 1913, La Poste a été le premier opérateur de services de proximité, partout en France, et pour tous (particuliers, entreprises, administration ou associations). Bien avant l'ère digitale, elle fut aussi l'une des premières plates-formes biface avec, depuis 1849, un choix original de tarification : paiement des envois par l'expéditeur ; gratuité du service pour les destinataires.

La proximité n'est donc pas nouvelle. Et la façon de le faire était déjà assez moderne. Ce qui change c'est le nombre d'opportunités nouvelles, les exigences des clients, au premier rang desquelles l'immédiateté et la simplicité. Les besoins de services de proximité ne cessent en effet de croître : faciliter d'envoi et de distribution pour le courrier lui-même ; rapidité et flexibilité de livraison des achats du e-commerce, en très forte croissance ; relevés de plus en plus utiles de données locales ; explosion des services à la personne au domicile ; demandes de circuits courts et responsables ; logistique au service du petit commerce.

Face à ces défis, la branche Services-Courrier-Colis a défini sa vision stratégique : devenir, en France, le premier opérateur de services de proximité humains et numériques, en mobilisant les facteurs, en dynamisant le média courrier, le colis, vecteur du commerce connecté, et les services ciblés au domicile et en entreprise.

5.1.5.1 La conquête « vers le monde des services »

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

La conquête se veut ambitieuse puisqu'il s'agit de déplacer, d'ici 2020, le centre de gravité de la branche du monde du courrier vers celui des services, de passer d'une économie de volume à une économie de la valeur, tout en maintenant globalement son chiffre d'affaires et sa marge.

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

Elle s'organise autour de trois lignes de force :

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

- faisant de Colissimo le dynamiseur du e-commerce connecté et la plate-forme de référence des services de livraison à la demande pour les particuliers ;
- faisant d'Asendia France le leader des petites marchandises à l'export et à l'import en France et en positionnant Asendia JV sur le commerce transfrontalier des marchandises et des services connectés avec l'Asie ;
- développant des nouvelles solutions de média relationnel, agiles, faciles et connectées.

Valoriser le courrier et la livraison de la presse en :

- simplifiant l'accès et l'usage du courrier pour les entreprises comme pour les particuliers ;
- soutenant l'usage du courrier par des services additionnels ;
- traitant le courrier devenu plus rare avec une exigence accrue ;
- aidant à la diffusion numérique de la presse, en développant les meilleures solutions de portage et de postage pour les éditeurs.

Conquérir le marché des services de proximité autour du domicile en :

- proposant de nouveaux services de proximité ;
- devenant un opérateur important de la Silver économie ;
- développant un bouquet de services autour de la transition énergétique ;
- aidant l'économie des territoires, en soutenant le commerce de proximité.

5.1.5.2 L'excellence

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

Le « Système d'Excellence » opérationnelle

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

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

L'école de la qualité satisfaction client, créée en octobre 2017 est un levier important de la culture qualité et de la montée en compétence des acteurs de la branche.

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

Le système d'excellence industrielle et économique

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

- la mise à l'échelle de l'outil industriel pour assurer la croissance du colis et de l'international et maîtriser les coûts du courrier : les plates-formes de distribution seront désormais multiflux : courrier, petite marchandise et colis ; le nombre des nœuds logistiques de premier niveau (PIC) sera optimisé ; le transport des colis se fera en vrac... ;
- l'adaptation du réseau de facteurs aux nouvelles activités et aux nouveaux services (modernisation du premier et du dernier kilomètre) : les facteurs seront localisés au plus près de leur zone de distribution (organisation en îlots) ; les travaux de tri préparatoires à la distribution sur la tournée de chaque facteur seront automatisés en amont ;
- la distribution des envois sera pilotée pour que chaque pli soit distribué à sa date « commerciale », c'est-à-dire en J+1, J+2, J+4 ou J+7, selon la catégorie de courrier et non plus de façon indifférenciée juste après son arrivée au centre de distribution ;
- la digitalisation de la chaîne logistique et de tous les parcours clients (infrastructure et socles informatiques). Cela concerne, par exemple : le marquage de tous les plis, le flashage, le système d'information des nouveaux services, l'évolution de Facteo (l'assistant personnel des facteurs). Supervision en temps réel, Mobile first [2], intégration de l'intelligence artificielle seront les maîtres mots des investissements en systèmes d'information réalisés en synergie avec la branche Numérique du Groupe.

5.1.5.3 Un engagement de soutien « à celui qui fait »

La conquête et l'excellence opérationnelle s'appuient aussi sur un engagement vis-à-vis de chaque postier : celui de lui simplifier la vie dans l'accomplissement quotidien de son travail et de l'aider.

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

Mais la Poste a voulu aller plus loin. Elle a revu, fin 2017, la gouvernance de ses organisations territoriales. C'est le projet « Ensemble vers le monde des services » avec pour objectif 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. C'est l'inversion de la pyramide pour que chacun, au sein de la branche et à chaque niveau de responsabilités, soit celui qui « aide celui qui fait ».

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

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

5.2 GeoPost/DPDgroup

5.2.1 Présentation et chiffres clés

Données financières

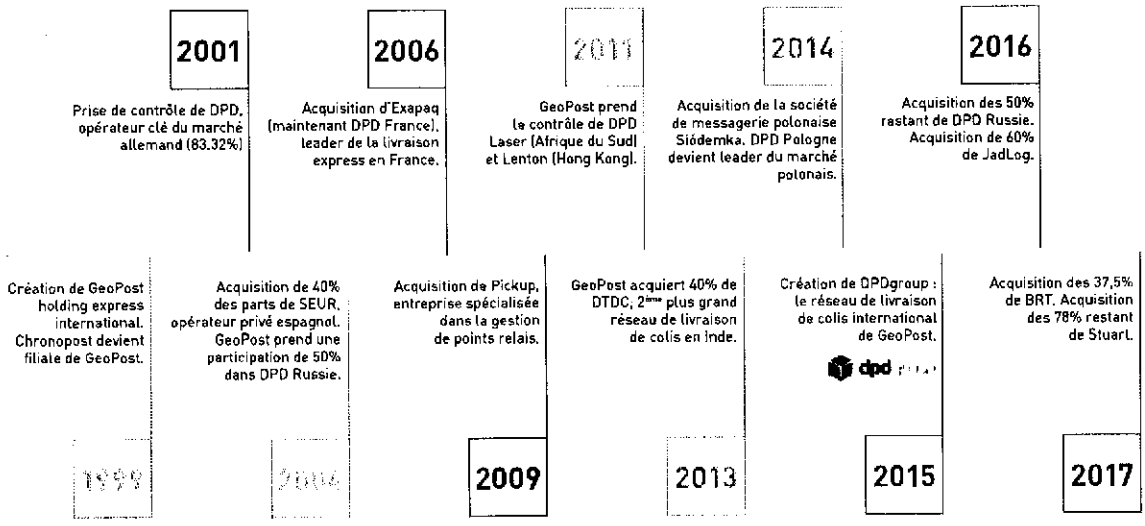
(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 *(en montant)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	6 816	6 166	+ 650	+ 10,5 %
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 766	6 105	+ 661	+ 10,8 %
Chiffre d'affaires intragroupe	50	61	(11)	- 17,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION*	430	438	(8)	- 1,8 %

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

Données opérationnelles

	2017	2016	Évolution 2017/2016
% CA hors France	78 %	77 %	+ 1 pt
% CA en BtoC	37 %	34 %	+ 3 pts
Nombre de colis *(en millions d'unités)*	1 228	1 119	+ 9,8 %
Nombre d'employés *(en ETP)*	39 000	32 604	+ 20 %
Dont employés hors France	*32 888*	*26 577*	*+ 24 %*

Historique



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

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

La même année, et afin de soutenir sa stratégie, GeoPost regroupe ses marques DPD, Chronopost et Seur sous une marque ombrelle commune : DPDgroup.

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

En 2016, GeoPost termine la prise de contrôle à 100 % du réseau DPD en Allemagne. Quant au réseau Seur, la participation est portée à 87 % en 2017.

En quelques années, DPDgroup a ainsi acquis une position clé sur le marché européen en devenant le deuxième réseau de livraison de colis en Europe grâce à des positions fortes dans la plupart des pays [1] :

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

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

En 2017, DPDgroup acquiert 37,5 % du capital de l'opérateur de colis BRT en Italie, porte à 100 % sa participation dans la start-up de course urbaine urgente Stuart, et enfin s'associe à Nova Poshta International (transporteur express ukrainien), pour proposer des services de livraison transfrontalière en Ukraine.

05

5.2.2 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'ordres (le chargeur) et d'un client destinataire.

DPDgroup compte plus de 300 000 clients entreprises en Europe et livre chaque jour 4,8 millions de colis.

5.2.2.1 La segmentation du marché

Le marché CEP se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- le délai de livraison, qui subdivise le marché généralement en deux segments :
  - le colis standard ou rapide, dont le délai de livraison n'est pas garanti et s'échelonne de 24 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.

  DPDgroup est présent sur le segment du colis standard ainsi que sur celui du colis express ;
- la couverture géographique :
  - des marchés domestiques (livraison nationale/intra-pays),
  - un marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens (aussi appelé livraison intercontinentale).

  DPDgroup est spécialisé dans la livraison domestique et intra-européenne et se développe sur le marché de l'intercontinental ;
- la qualification de l'expéditeur et du destinataire, qui subdivise le marché selon que le colis concerne un flux :
  - de professionnel à professionnel (BtoB),
  - de professionnel à particulier (BtoC),
  - de particulier à particulier (CtoC),
  - de particulier à professionnel (CtoB).

DPDgroup couvre tous les besoins clients et tous les types de flux.

(1) Source : étude annuelle interne.

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

5.2.2.2 Les acteurs du marché

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

- des acteurs mondiaux – également appelés « intégrateurs » (UPS, DHL Express, FedEx/TNT). Ce sont des transporteurs qui intègrent la globalité de la chaîne de livraison du colis : ils gèrent à la fois les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret et souvent aussi de messagerie routière ;
- de grands acteurs régionaux, capables de servir de façon unifiée un large nombre de pays. C'est le cas de DPDgroup qui est un opérateur paneuropéen, ou encore dans une moindre mesure GLS (groupe Royal Mail). Ces opérateurs routiers ne possèdent pas leur propre flotte aérienne et s'appuient, pour leurs services de livraison express, sur des vols commerciaux (capacité en soute) ou sur des intégrateurs ;
- des acteurs nationaux, qui incluent notamment :
  - certaines postes nationales, qui possèdent de vastes réseaux de distribution domestiques et sont des acteurs importants des marchés BtoC,
  - des acteurs locaux : réseaux partenaires, expéditeurs et PME, principalement positionnés sur le transport national (voire régional) de petits colis, majoritairement en BtoB, et par ailleurs quasi absents de la livraison internationale.

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

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

En Europe, DPDgroup est aujourd'hui le deuxième opérateur du marché CEP derrière le groupe Deutsche Post DHL, avec une part de marché estimée à 12,9 % en volumes en 2016 (en progression de + 0,3 point par rapport à 2015)*. Il est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier*.

5.2.3 Une organisation en réseaux

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

5.2.3.1 Un réseau 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.



● Présence en propre

* *Source : étude annuelle interne.*

- 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, Slovénie, Croatie, Pologne, Slovaquie, Hongrie, Estonie, Lettonie, Lituanie ; en Russie avec une participation de 77,9 % dans DPD Russie/SPSR ; sous la marque Chronopost en France et au Portugal ; sous la marque Seur en Espagne,
  - via des partenariats capitalistiques et industriels : sur le marché autrichien grâce à une participation de 25 % dans DPD Austria, sur les marchés bulgare et roumain grâce à une participation de 25 % dans Speedy et sur le marché italien, grâce à une participation de 37,5 % dans BRT,
  - via des partenariats commerciaux avec des partenaires de premier plan : PostNord dans les pays nordiques (Danemark, Suède, Norvège et Finlande) ; Lagermax en Europe du Sud-Est ; Nova Poshta en Ukraine.

  Ainsi, en Europe, DPDgroup est actif sur l'ensemble du continent, et implanté en propre dans 23 pays. Fort de ses implantations sur les marchés majeurs, il est aujourd'hui le réseau de livraison de colis le plus dense du continent.

  La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni représentent 65 % de son chiffre d'affaires. 78 % du chiffre d'affaires de DPDgroup est réalisé hors de France.
- Hors Europe, DPDgroup a développé sa présence sur des marchés dynamiques :
  - en propre, via des filiales détenues à 100% ou contrôlées : en Biélorussie et au Kazakhstan avec des participations de 100 % ; en Afrique du Sud avec une participation de 75 % dans DPD Laser ; au Brésil avec l'acquisition de 60% de Jadlog ;
  - via des partenariats capitalistiques et industriels : en Inde avec une participation de 43,17 % dans DTDC, en Turquie avec une participation de 25 % dans Yurtiçi Kargo, en Asie du Sud-Est avec une participation de 35 % dans Lenton et une prise de participation minoritaire dans Ninja Van, et en Afrique francophone : Maroc (34%), Burkina Faso (40%) ;
  - enfin, en matière de flux intercontinentaux import et export, il se positionne sur le marché du freight forwarding au travers de sa filiale Tigers (détenue à hauteur de 72 %), commissionnaire de transport international présent en Asie (Chine), en Australie, aux États-Unis et en Europe.
- DPDgroup a enfin structuré un réseau aérien principalement via des accords de partenariats avec des compagnies aériennes [1], des participations dans des opérateurs internationaux [2], des participations dans des sociétés assurant les prestations domestiques [3] et des accords de partenariats avec d'autres opérateurs régionaux dans le monde entier. Ce réseau aérien opéré au départ du hub de Roissy – Charles-de-Gaulle (France) de Chronopost permet d'assurer la livraison de colis vers 230 destinations mondiales.

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

DPDgroup est historiquement un réseau BtoB et demeure encore aujourd'hui fortement implanté sur ce segment de marché qui représente 61 % de son activité en volume en 2017. Son potentiel de croissance repose sur sa capacité à renforcer ses parts de marché tant sur les flux BtoB que BtoC.

DPDgroup opère en effet sur un marché où la croissance des volumes est un élément clé et structurant. Le marché CEP a ainsi progressé de 6,6 % en moyenne par an de 2012 à 2016, passant de 7,2 à 9,3 milliards de colis [4]. Alors que les volumes BtoB ont progressé de + 3,7 % en moyenne par an, les volumes BtoC se sont fortement développés avec une croissance de + 10 % en moyenne par an sur la période [4].

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

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

En 2008, DPDgroup a été l'un des premiers opérateurs BtoB du marché à faire le choix stratégique de se développer sur le BtoC. En mutualisant le traitement des flux BtoB et BtoC au sein de son réseau, il a ainsi pu tirer parti de la croissance du marché tout en améliorant sa compétitivité. DPDgroup affiche ainsi depuis plusieurs années une croissance en volume supérieure de près de deux fois à la croissance moyenne du marché : en 2016, + 11,2 % *vs* + 8,5 % pour le marché CEP [5].

5.2.3.3 L'excellence opérationnelle

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

La stratégie de DPDgroup consiste à poursuivre cette politique d'investissement dans les infrastructures, la technologie et le personnel, notamment pour atteindre les objectifs de croissance et de prise de parts de marché sur le segment du BtoC. À ce titre, sa priorité stratégique est de renforcer et moderniser ses capacités de production pour gérer la croissance des volumes et permettre la gestion des pics d'activité de fin d'année caractéristiques du marché de la livraison des particuliers (jusqu'à + 40 % au mois de décembre).

(1) Notamment Air France-KLM, Cathay Pacific, American Airlines.
(2) Comme SoDExI (filiale détenue à 65 % par Air France SA et 35 % par GeoPost / DPDgroup) ou Lenton (détenu à hauteur de 34,7 %).
(3) Tels DTDC en Inde, DPD Laser en Afrique du Sud, etc.
(4) Source : étude annuelle interne.
(5) Source : European BtoC E-commerce report 2016, Ecommerce Foundation, 2017.

5.2.4 L'offre de service

Via ses marques DPD, Chronopost et Seur, DPDgroup propose une gamme complète et innovante BtoB et BtoC en termes de :

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

5.2.4.1 Une offre de livraison complète et innovante

Livraison à domicile

La livraison à domicile (*door-to-door*) est le mode de livraison préféré des particuliers en Europe (pour 81 % d'entre eux [1]) et constitue le cœur de métier de DPDgroup.

Les e-acheteurs les plus attachés à la livraison à domicile [1] (résultats déclaratifs significativement supérieurs à la moyenne européenne) se situent en Allemagne, Autriche, Croatie, Pays-Bas, Slovaquie, Slovénie et Suisse.

Livraison en points relais

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

Les points relais gagnent du terrain dans les usages des e-acheteurs en Europe : c'est le deuxième mode de livraison pour 17 % d'entre eux [1]. C'est particulièrement le cas en Belgique, France, Hongrie, République tchèque et Russie.

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 répond à cette exigence.

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

DPDgroup dispose aujourd'hui d'un réseau de relais parmi les plus denses et les plus étendus du marché. Ce réseau se compose de 32 000 points relais et 1 000 consignes Pickup dans 26 pays, dont plus de 8 300 en France [2], près de 6 000 en Allemagne, plus de 2 500 au Royaume-Uni, plus de 1 900 en Pologne, plus de 1 100 en Espagne, près de 2 000 au Benelux, plus de 560 au Portugal, plus de 340 en Suisse, plus de 330 dans les pays Baltes. Le réseau européen Pickup est également étendu aux pays nordiques *via* le partenaire PostNord.

Ce maillage de l'Europe en relais Pickup vise à permettre à 95 % des Européens de se situer à 15 minutes au plus d'un relais.

Livraison en consignes

Pour démultiplier les solutions de retrait des colis pour les clients particuliers (BtoC), DPDgroup a installé en France un réseau de 330 consignes automatiques « Pickup Station » [3] en zones de fort flux (gares SNCF et bureaux de poste). La plupart des consignes Pickup Station sont accessibles 24 h/24, 7 j/7. Différents types de localisations (bureaux de poste, gares de tramway, universités, hôpitaux, enseignes de la grande distribution) sont en cours d'expérimentation. L'objectif est de déployer des consignes sur tout le territoire, notamment grâce à un partenariat signé par Pickup Services en avril 2016 avec SNCF Gares & Connexions pour déployer des consignes automatiques dans les gares des grandes métropoles françaises et les grandes gares parisiennes.

DPDgroup a également engagé le déploiement de son réseau de consignes Pickup Station hors de France, particulièrement au Benelux avec 190 consignes installées en 2017 (en partenariat) et dans les pays Baltes avec 85 consignes installées, où cette modalité de livraison est très prisée par les particuliers.

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

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

(1) Source : édition 2017 DPDgroup E-Shopper Barometer réalisé par Kantar TNS et DPDgroup, dans 22 pays et auprès de 24 871 répondants.
(2) Dont une centaine de points relais dans les DOM.
(3) En janvier 2014, GeoPost/DPDgroup a signé un accord avec Neopost ID, filiale de Neopost, portant sur la création et l'exploitation de réseaux de consignes automatisées et sécurisées situées dans des lieux faciles d'accès pour apporter une solution flexible et sécurisée aux clients destinataires de colis.

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

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

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

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

La livraison sur créneau horaire choisi : Précise

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

Ainsi, DPD UK a lancé en 2016 le service « DPD Precise » qui permet au destinataire de choisir la date et un créneau horaire d'une heure pour sa livraison.

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

Ce service sera progressivement étendu dans les autres filiales du Groupe, notamment l'Allemagne et la Suisse.

5.2.4.2 Un engagement de livraison neutre en carbone

Depuis 2012, chacune des livraisons effectuées par DPDgroup s'inscrit dans une démarche de neutralité carbone au bénéfice de tous ses clients, sans coût supplémentaire à leur charge : DPDgroup est le leader mondial sur le marché de la compensation carbone volontaire [2].

DPDgroup assure la mesure des émissions de CO_2 et s'est donné pour objectif de réduire de 10 % par colis ses émissions de CO_2 issues du transport routier à l'horizon 2020, par rapport à 2013. L'implication de tous a permis d'atteindre dès 2017 cet objectif.

Toutes les émissions de CO_2 restantes, liées au transport, sont « compensées » au travers de projets [3] liés à la production d'une énergie plus propre et renouvelable. En 2016, six projets étaient déjà soutenus : en Allemagne, au Royaume-Uni, en République tchèque, en Pologne, en Inde, et en Turquie. En 2017, DPDgroup a annoncé sa volonté de démarrer le soutien à un septième projet localisé au Brésil.

5.2.5 Les dynamiques du marché

En 2016, le marché européen CEP [4] est évalué à 51,6 milliards d'euros [5] et 9,3 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 6,4 % en valeur et de 8,5 % en volume par rapport à 2015.

5.2.5.1 L'importance du e-commerce

Le développement du e-commerce contribue à accroître la part du BtoC (estimé à légèrement plus de 50 % des volumes du CEP européen en 2016) [6], tant au niveau national qu'international.

Cette tendance est soutenue par la croissance du e-commerce européen estimée à 15 % en 2016 [7].

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

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

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

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

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

(5) Sources internes produites en 2017 au titre de l'année 2016. Des variations marginales de mesure de la taille du marché peuvent intervenir en raison de l'évolution des taux de change notamment.

(6) Source : étude annuelle interne.

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

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

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

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

Ainsi, on estime que 49 % [1] des internautes français ont déjà acheté à l'étranger sur internet, non loin de la moyenne européenne de 54 %. 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 42 %. Pour les pays ayant une offre nationale plus restreinte, le pourcentage de e-acheteurs ayant déjà effectué des achats sur des sites étrangers atteint 60 % pour l'Italie, 64 % pour l'Espagne, 75 % pour la Belgique, 80 % pour la Suisse, 83 % pour le Portugal.

5.2.5.3 Un marché très concentré en termes géographiques, en consolidation

Le marché CEP reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent plus de 64 % du marché du colis express européen. Avec l'Espagne et l'Italie, ces cinq pays concentrent 74 % du marché [2].

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 (Roumanie : + 12,1 % ; Croatie : + 15,1 % ; Hongrie : + 13 % ; Pologne : + 10,5 % ; Lituanie : + 24,4 % ; Lettonie : + 16,2 %) [2].

Structurellement, le marché européen se consolide : les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec DPDgroup et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 46 % du marché européen [2].

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 : l'acquisition de l'opérateur polonais Siódemka par DPDgroup en octobre 2014, le rachat de TNT par FedEx en janvier 2016, l'acquisition de l'opérateur domestique espagnol ASM par GLS en juin 2016, celle de l'opérateur britannique UK Mail par DHL en octobre 2016.

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

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

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

Deux facteurs concourent à la pression sur les prix :

- le développement de capacité des opérateurs de colis qui ont accompagné celui du marché ;
- le pouvoir de négociation élevé des clients, avec la concentration du marché du e-commerce autour de quelques grands e-marchands.

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

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

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

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

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

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

Le développement de services de livraison différenciants, centrés sur le dernier kilomètre en milieu urbain, est au cœur de ces tendances fortes du marché. La stratégie de DPDgroup s'inscrit dans cette dynamique. Sa politique de développement de services alliée à une stratégie d'investissement ciblée [3] lui permet d'imaginer de nouvelles solutions de livraison pour répondre tant aux besoins des grands donneurs d'ordres du e-commerce que des destinataires.

(1) Source : édition 2017 DPDgroup E-shopper Barometer réalisé par Kantar TNS et DPDgroup, dans 22 pays auprès de 24 871 répondants. Même source pour le reste du paragraphe.
(2) Source : étude annuelle interne.
(3) Dans des acteurs tels que Stuart.

5.2.6 Perspectives et stratégie

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

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

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

5.2.6.1 Développer des solutions innovantes sur le dernier kilomètre

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

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

DPDgroup s'attache en continu à enrichir l'expérience client, et à accroître son impact commercial par le biais de services personnalisés, d'une approche compétitive et d'une gestion individualisée de la relation client. Les services récents que sont la livraison interactive, la livraison le samedi (Allemagne) voire le dimanche (Royaume-Uni et Espagne) ou encore la livraison sur rendez-vous sont, à ce titre, illustratifs des meilleures pratiques au sein de DPDgroup, qui cherche à simplifier la vie de ses clients et à leur offrir davantage de souplesse et de rapidité.

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

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

5.2.6.2 Développer les positions sur le cœur de marché

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

Les flux internationaux export de DPDgroup représentent environ 13 % de ses volumes totaux et affichent une forte progression de l'ordre de 11 %.

Au cœur de son réseau international, le hub de Roissy – Charles-de-Gaulle, opéré par sa filiale Chronopost, est le point central pour le transit import/export de tous les flux à l'international. Le hub emploie 350 collaborateurs permanents et voit transiter 21,5 millions de colis par an. Le site bénéficie d'un réel savoir-faire en matière de dédouanement. Enfin, Chronopost est certifié OEA (opérateur économique agréé).

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

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

Les partenariats stratégiques que 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.

5.2.6.3 Investir dans les nouveaux segments de marché

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

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

(1) Source : étude annuelle interne.

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

Lancé en France en 2015 par Chronopost, Chronofresh rencontre un vif succès tant sur le marché du BtoC que sur le marché BtoB. Ainsi chaque mois, Chronopost livre 50 000 colis alimentaires secs, frais et/ou surgelés.

Au sein de DPDgroup, La livraison alimentaire est également disponible depuis 2016 en Espagne avec le service Seur Frio.

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

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

La livraison urbaine urgente par coursier se développe fortement depuis 2015 avec l'apparition de nombreux acteurs. En mars 2017, DPDgroup a porté à 100 % sa participation dans Stuart (détenue à hauteur de 22 % depuis 2015), entreprise française créée fin 2014, qui a développé une application mobile pour les commerces et les entreprises qui ont besoin de faire livrer un colis dans un lieu précis : grâce à cette application, le client peut recevoir sa commande par un coursier professionnel en moins d'une heure. Avec Stuart, DPDgroup entend investir dans le marché de la course urbaine urgente, activité complémentaire des tournées de livraison du Groupe. Stuart est désormais présent dans onze villes réparties dans trois pays : la France (Paris, Lyon, Montpellier, Bordeaux, Toulouse, Lille, Nantes, Strasbourg), le Royaume-Uni (Londres) et l'Espagne (Madrid et Barcelone).

Le marché de la santé

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

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

En 2017, BioLogistic s'est doté de 40 véhicules nouvelle génération permettant de suivre la température des produits, aux nouvelles normes Certicold Pharma. Un nouveau hub, quatre fois plus grand que le précédent, a ouvert à Orléans en juin. 20 sites opérationnels sur 43 ont intégré des locaux qui leur sont propres, au sein de l'enceinte d'un dépôt Chronopost.

De nouvelles chambres froides sont déployées dans tous les nouveaux dépôts et en finalisation de déploiement sur les autres sites.

En 2017, BioLogistic s'est également doté d'un nouveau logo, d'un site web, d'une nouvelle charte graphique pour ses véhicules, en cohérence avec les codes graphiques de Chronopost.

En décembre 2017, Chronopost poursuivant sa stratégie de développement dans le transport de produits sous température dirigée (food/fresh/santé) a acquis 100 % des sociétés du Groupe ALP (Delifresh, Freshlog et 360 Degrés Services).

Développer la logistique urbaine responsable « smart urban delivery »

Plus de 74 % des Européens vivent en ville. DPDgroup livre chaque jour de plus en plus de colis à des citadins. Il est essentiel de proposer des solutions durables pour améliorer la qualité de vie de tous. Ce sujet concerne plusieurs branches du Groupe La Poste, qui travaillent ensemble au sein du « Programme prioritaire commun logistique urbaine » (PPC LU), afin de développer une expertise, des solutions, des échanges avec l'ensemble des acteurs en France et en Europe. L'engagement de DPDgroup se traduit par la mise en place de solutions de livraison responsables et propres en ville. À Toulouse, Chronopost a signé un partenariat en mai 2016 avec Altmemobil, spécialiste du dernier kilomètre et de la mobilité électrique. En 2017, 66 véhicules et 77 bicyclettes électriques sont en circulation.

À Barcelone, Seur, filiale espagnole, s'est doté en 2016 de 20 véhicules électriques Nissan Leaf qui viennent compléter un dispositif de bicyclettes pour des livraisons en mode doux du centre-ville.

En 2016, La Poste a également ouvert le 1er hôtel logistique urbain à Bordeaux, qui permet la livraison du centre-ville avec 500 véhicules alternatifs (électricité ou gaz) quelle que soit l'entité du Groupe en charge de la livraison. Le dispositif a été complété avec 14 consignes Pickup réparties en ville.

Des réflexions sont en cours avec les pouvoirs publics dans une vingtaine de métropoles françaises, ainsi que dans plusieurs métropoles européennes comme Nuremberg, Varsovie, Barcelone, Genève.

5.3 La Banque Postale

Données financières (extrait)

(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 *(en montant)*	*(en %)*
Produit net bancaire	**5 687**	**5 602**	**+ 85**	**+ 1,5 %**
Produit net bancaire hors Groupe	5 647	5 598	+ 49	+ 0,9 %
Produit net bancaire intragroupe	40	4	+ 36	n.s.
Frais de gestion	(4 624)	(4 585)	(39)	+ 0,8 %
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 064	1 017	+ 46	+ 4,6 %
Coût du risque	**(192)**	**(181)**	**(11)**	**+ 5,9 %**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	870	834	+ 36	+ 4,4 %
Coefficient d'exploitation	**81,8%**	**82,4 %**		**- 0,6 pt**

Structure financière

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

(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 *(en montant)*	*(en %)*
Total de bilan *(en milliards d'euros)*	231	230	+1	+ 0,8 %
Ratio Common Equity Tier 1 [a]	**13,1 %**	**13,7 %**	**-**	**- 0,6 pt**
Ratio crédits sur dépôts [b]	81 %	74 %	-	+ 6,9 pt

(a) Rapport entre les montants de fonds propres prudentiels CET1 et les actifs pondérés par les risques. Ratio CET1 avec application des mesures transitoires (le ratio fully-loaded s'élève à 13,4% au 31 décembre 2017)

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

5.3.1 Présentation de La Banque Postale

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

Son activité est organisée autour de trois pôles :

- la banque de détail, son cœur de métier, principalement orientée sur une clientèle de particuliers, étendue aux personnes morales en 2011 et aux collectivités locales en 2012 (cf. section 5.3.2.1) ;
- l'assurance, réalisée au travers de CNP Assurances et des filiales d'assurance-vie, de prévoyance, de dommages et santé (cf. section 5.3.2.2) ;
- la gestion d'actifs, portée par les filiales de gestion d'actifs (cf. section 5.3.2.3).

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

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

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

La Poste est le prestataire principal de La Banque Postale qui recourt pour la réalisation de son activité aux moyens

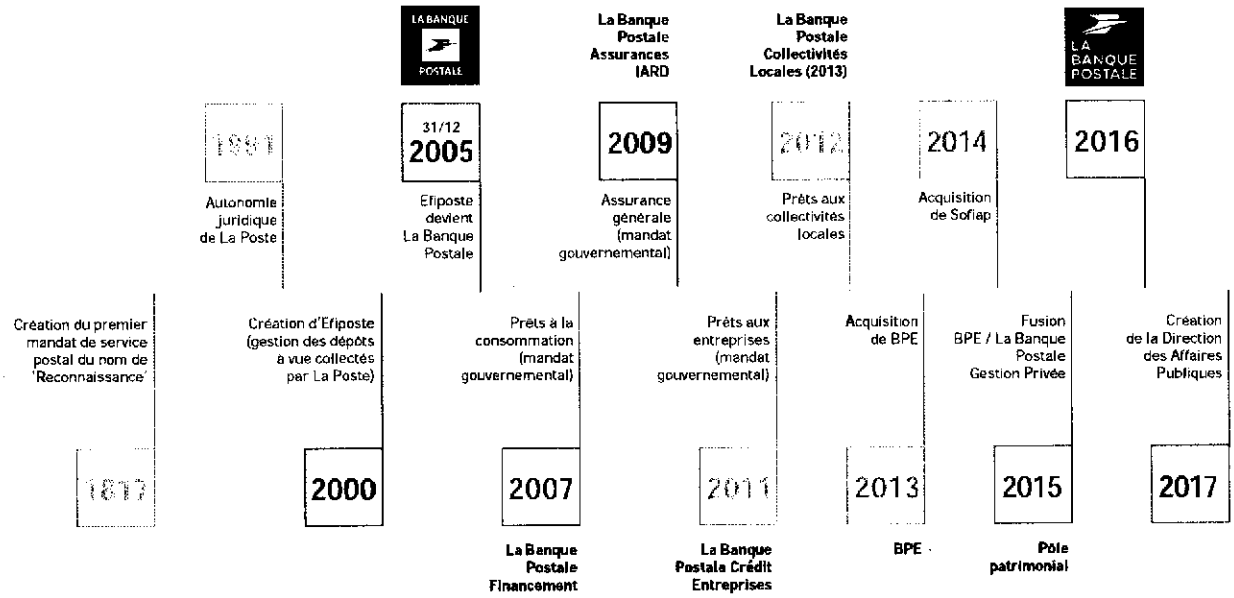
de La Poste. Différentes conventions ont été, à ce titre et en application de l'article 16 de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005, conclues entre La Poste et La Banque Postale. Les principales conventions ont été autorisées par le Conseil de surveillance de La Banque Postale. Elles sont régulièrement mises à jour en fonction des évolutions constatées et présentées au Conseil de surveillance.

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

La Banque Postale compte au 31 décembre 2017 :

- 10,5 millions de clients particuliers actifs ;
- 11,2 millions de comptes de dépôts ;
- 9 426 conseillers et gestionnaires de clientèle ;
- 728 conseillers spécialisés en immobilier, 903 conseillers spécialisés en patrimoine et 52 conseillers en gestion de patrimoine [1] ;
- 8,1 millions de cartes bancaires et près de 7 800 guichets automatiques de banque et distributeurs automatiques de banque.

5.3.1.1 Historique



Héritière des Services Financiers de La Poste, La Banque Postale est née le 31 décembre 2005 de la transformation juridique d'Efiposte, entreprise d'investissement créée en 2000 afin d'assurer la gestion financière des encours de dépôts à vue de La Poste, et de sa volonté de créer une filiale à statut bancaire ayant la capacité de porter dans son bilan la totalité des dépôts de la clientèle d'une part, et les crédits d'autre part. En application de l'article 16 de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 et de son décret d'application du 30 août 2005, La Poste, établissement public industriel et commercial (EPIC), a transféré à La Banque Postale, avec effet au 31 décembre 2005, l'ensemble des biens, droits et obligations de toute nature liés à ses services financiers, y compris les participations, à l'exception, le cas échéant, de ceux nécessaires aux activités qu'elle exerçait directement. À la suite de ces opérations, La Poste détient la totalité du capital de La Banque Postale (à l'exception des actions détenues par les membres du Conseil de surveillance, soit moins de 0,001 % du capital).

La mission de service public d'accessibilité bancaire, spécificité de La Banque Postale héritée de son actionnaire unique La Poste, qui en a été le dépositaire initial, se traduit par une série d'avantages et de droits relatifs au livret A, qu'elle est le seul réseau bancaire à offrir au grand public :

- La Banque Postale a l'obligation d'ouvrir gratuitement un livret A à toute personne qui en fait la demande ;
- La Banque Postale 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 ;
- La Banque Postale est enfin la seule banque où sont également autorisés les retraits et dépôts sur le livret A à partir de 1,5 euro.

(1) Moyenne 2017.

Depuis sa création, et conformément à son agrément, La Banque Postale a progressivement élargi sa gamme : au crédit immobilier sans épargne préalable (en 2006), au crédit à la consommation (en 2007), à l'assurance de dommages (en 2009), aux offres de produits et de services de financement aux personnes morales (en 2011) et aux offres de financement aux collectivités locales (en 2012). En 2013, La Banque Postale a développé son activité de banque patrimoniale en acquérant BPE.

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

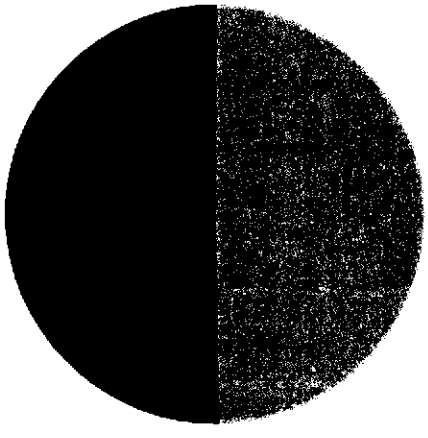
En 2017, La Banque Postale a regroupé ses activités liées aux opérations sur les marchés financiers, aux financements structurés et aux financements d'actifs et de projets.

Par ailleurs, au cours de l'année, la gouvernance de La Banque Postale a été élargie et renforcée avec l'arrivée d'un nouveau secrétaire général, qui siège au Directoire. La Banque s'est également dotée d'une direction des affaires publiques, en charge des relations de Place avec les autorités de régulation et de supervision des secteurs Banque/Assurance/Gestion d'actifs.

5.3.1.2 Une banque multicanale

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

Modèle multicanal *(en millions)*



1 200 ● Contacts banque à distance
555 ● Visites du site internet commercial
124 ● Opérations commerciales réalisées par les guichetiers
5,7 ● Rencontres conseillers
516 ● Transactions DAB

La relation bancaire que La Banque Postale entretient avec ses clients se construit et s'appuie sur le réseau physique de distribution qui couvre le territoire français : plus de 9 400 conseillers et gestionnaires de clientèle travaillent en effet dans plus de 8 400 bureaux de poste au service des clients. La Banque Postale s'appuie également sur un dispositif de près de 7 800 automates bancaires qui ont traité plus de 516 millions d'opérations en 2017.

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

- sur plus de 3 000 collaborateurs qui travaillent en centres financiers, dédiés au traitement des opérations et à la relation clientèle. La Banque Postale compte 23 centres financiers (19 en métropole et 4 en outre-mer) dont 2 centres financiers nationaux disposant d'une expertise spécifique [1]. Par exemple, le centre national de mise en relation, qui apporte depuis 2009 une réponse dédiée pour les clients et prospects qui veulent se renseigner sur la Banque et ses produits ;
- sur le numéro d'appel unique, le 3639 [2] ;
- sur les trois plates-formes spécialisées des filiales La Banque Postale Financement, La Banque Postale IARD et La Banque Postale Assurance Santé.

Le site internet www.labanquepostale.fr est par ailleurs, avec près de 555 millions de visites en 2017, un canal majeur d'information, de collecte de données et de mise en relation.

Pour enrichir les contacts numériques entre les clients et La Banque Postale, diverses applications ont été lancées (une application tablette en 2014, une nouvelle application mobile en 2015), permettant au client de naviguer dans un univers identique quel que soit le support de consultation. Aujourd'hui, 53 % des clients actifs sont utilisateurs des services en ligne et plus de 81 % des utilisateurs de ces services sont des clients à profil « Banque Principale ». Enfin, les clients de La Banque Postale ont la possibilité de disposer d'une relation bancaire complète à distance grâce à « La Banque Postale chez soi ». Les 6 agences de La Banque Postale chez soi (LBPCS) proposent aux clients un mode de conseil 100 % à distance (chat, visio, téléphone, mail) et leur permettent d'accéder à l'ensemble des produits de La Banque Postale au même tarif que sur les autres canaux de relation, mais aussi de gérer leur argent en toute autonomie et de bénéficier d'un accompagnement par une équipe de conseillers dédiés. Au 31 décembre 2017, 108 000 clients utilisent ce service.

5.3.1.3 Structure organisationnelle

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

- La Banque Postale, société mère du Groupe à laquelle ont été apportées les activités des Services Financiers de La Poste : au cœur de l'activité de banque de détail, elle porte directement les acquisitions les plus récentes ;

(1) Mise en relation, valeurs mobilières, assurance et habitation, crédit, mandats et titres optiques, monétique.
(2) 0,15 euro TTC la minute + surcoût éventuel selon opérateur.

- SF2, la holding regroupant 26 filiales et participations (à l'exception des entités détenues directement) : créée à l'époque des Services Financiers de La Poste et apportée à La Banque Postale lors de sa création en 2005, SF2 portait, au moment de l'apport, la majeure partie des filiales d'Assurance et de Gestion d'actifs.

Relations opérationnelles avec le Groupe La Poste

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

Les relations entre La Banque Postale et La Poste s'inscrivent dans un cadre régi par des conventions de services prévues par la loi 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales (article 16). Ce dispositif est composé d'un accord-cadre qui fixe les principes généraux et de responsabilité entre La Poste et La Banque Postale. Cet accord est complété par 14 conventions d'application réparties en cinq domaines :

- informatique et télécommunications ;
- recours et hébergement du personnel ;
- guichets, automates et distribution commerciale ;
- contrôles, risques, conformité, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ;
- fonctions supports.

Le personnel de La Poste, auquel recourt La Banque Postale, met en œuvre les politiques de la Banque en son nom et pour son compte. Il a été habilité par la Banque selon des règles spécifiques, nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire, et exerce principalement les métiers de *back office* et *middle office*, le support informatique et la force de vente des offres bancaires, financières et d'assurance de La Banque Postale. Les prestations de guichet sont effectuées par le réseau des bureaux de poste du Réseau La Poste et sont régies par des conventions définissant la nature des opérations à effectuer, leur tarif unitaire, conforme à l'économie du système, leur mode de réalisation et les critères quantitatifs et qualitatifs de service.

Organisation de La Banque Postale

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

- 46 filiales et participations stratégiques ;
- des moyens mis à disposition par le Groupe La Poste dont la capacité de distribution des 17 100 points de contact du Réseau La Poste (plus de 8 400 en propre), une direction informatique dédiée et l'activité portée par 23 centres financiers [1]. Parmi ces centres financiers, 2 sont nationaux avec une expertise spécifique [2] et ont pour mission la prise en charge et le traitement des demandes clients, la gestion administrative des dossiers, la production des moyens de paiement, le traitement des courriers et documents, les activités de gestion du risque et de la fraude et la vente à distance de produits ;
- trois catégories d'acteurs, présents au quotidien dans la relation que la Banque entretient avec ses clients :
  - les salariés de La Banque Postale ou de ses filiales, soit 4 681 collaborateurs employés directement et qui sont répartis sur l'ensemble du territoire français,
  - les collaborateurs relevant des Services financiers [3] de La Poste, soit 14 413 collaborateurs. Ces collaborateurs sont placés sous la responsabilité du Président du Directoire de La Banque Postale en sa qualité de Directeur général adjoint de La Poste en charge des Services financiers,
  - les conseillers bancaires et gestionnaires de clientèle en bureaux de poste, sous la direction du Réseau La Poste au sein de la Ligne Conseil Bancaire [4] et les ASB, soit 10 069 collaborateurs.

Soit, au total, plus de 29 000 collaborateurs qui travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale [5].

5.3.1.4 Les partenariats

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

La politique multipartenariale de La Banque Postale repose sur la mise en commun d'expertises, de technologies et d'outils, et sur l'accès à la clientèle. À travers ces partenariats, La Banque Postale a pu rapidement développer de nouveaux métiers en s'appuyant sur le savoir-faire d'acteurs référents en la matière.

Les partenariats dans le domaine de l'assurance

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

- d'assurance-vie, en s'appuyant sur le savoir-faire de CNP Assurances. Les conditions de distribution des produits

(1) 19 en métropole et 4 en outre-mer.
(2) Mise en relation, valeurs mobilières, assurance et habitation, monétique, mandats et titres optiques, crédit.
(3) Les services financiers comprennent les centres financiers, les centres nationaux et la direction informatique des services financiers et du Réseau La Poste.
(4) La Ligne Conseil Bancaire (LCB – collaborateurs du Groupe La Poste qui travaillent au nom et pour les comptes de La Banque Postale). Les fonctions prises en compte dans la LCB sont les suivantes : conseiller clientèle, conseiller financier, gestionnaire de clientèle, conseiller spécialisé en patrimoine, conseiller spécialisé en immobilier, correspondant financement accession sociale, conseiller en prescription crédit immobilier, fonction d'appui support bancaire (ASB) : moniteur de vente bancaire, animateur jeune, assistant crédit et directeur opérationnel des prescriptions immobilières.
(5) Contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée et mise à disposition.

d'assurance-vie sont définies par un contrat commercial. CNP Assurances et La Banque Postale ont renouvelé en mars 2016 leur partenariat de distribution jusque fin 2025, le périmètre étant élargi à la filiale de banque privée BPE, et mis en place un partenariat en assurance emprunteurs collective pour les crédits immobiliers. La Banque Postale consolide par ailleurs 20,15 % [1] de CNP Assurances ;

- d'assurance prévoyance, en créant en 1998, une société, détenue à parts égales par CNP Assurances et La Poste, renommée La Banque Postale Prévoyance en 2007. En juin 2016 et dans le cadre du renouvellement de ses accords avec CNP Assurances, La Banque Postale a acquis auprès de CNP Assurances ses 50 % dans La Banque Postale Prévoyance, portant ainsi ses intérêts à 100 % ;
- d'assurance dommages, en s'associant en 2009 à Groupama, au sein de la filiale La Banque Postale Assurances IARD, détenue à 65 % par La Banque Postale ;
- d'assurance santé, en nouant un partenariat en 2010 avec la Mutuelle Générale et la création de la filiale La Banque Postale Assurance Santé, détenue à l'origine par La Banque Postale à 65 %. Le lancement en 2015 d'une nouvelle offre complémentaire santé adaptée aux besoins des TPE/PME a conduit à l'entrée de Malakoff Médéric au capital de la filiale, La Banque Postale détenant dorénavant 51 % du capital de La Banque Postale Assurance Santé, tandis que Malakoff Médéric et La Mutuelle Générale en détiennent respectivement 14 % et 35 %. Le développement du partenariat avec Malakoff Médéric dans le domaine de l'assurance s'inscrit dans le cadre d'un partenariat plus large englobant également la gestion d'actifs.

Les partenariats dans le domaine du crédit

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

- crédit à la consommation, offre portée par La Banque Postale Financement, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par Franfinance, filiale de la Société Générale ;
- crédit aux collectivités locales et aux hôpitaux. Créée en 2013, La Banque Postale Collectivités Locales, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, assure des prestations de services en lien avec la commercialisation par La Banque Postale de crédits aux collectivités locales et aux hôpitaux. Les prêts éligibles sont refinancés par la Caffil (Caisse française de financement local), société dont La Banque Postale (5 %), la Caisse des Dépôts (20 %) et l'État français (75 %) sont actionnaires ;
- accession sociale à la propriété, notamment au travers de Sofiap (détenue, depuis 2014, à 66 % par La Banque Postale et 34 % par la SNCF), qui propose des crédits immobiliers essentiellement aux employés de la SNCF, et plus récemment, depuis fin 2014, des crédits conventionnés à ceux de Gaz de France.

Les partenariats dans le domaine de la gestion d'actifs

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

- avec Aegon Asset Management (en 2015), au travers d'un accord de partenariat capitalistique et industriel qui permet à LBPAM d'élargir ses compétences, en renforçant son expertise et son positionnement institutionnels. Aegon AM a à cette occasion acquis une participation minoritaire de 25 % du capital de LBPAM ;
- avec Malakoff Médéric : avec la fusion des sociétés de gestion d'actifs, LBPAM et Fédéris Gestion d'Actifs, LBPAM a ainsi pu développer ses activités auprès des mutuelles et d'élargir sa gamme de produits, notamment en matière d'ISR. Cette opération s'est traduite par un apport à LBPAM de 100 % du capital et des droits de vote de Fédéris Gestion d'Actifs et par une prise de participation par Malakoff Médéric de 5 % du capital de LBPAM.

En novembre 2016 enfin, La Banque Postale et Natixis ont finalisé le rapprochement de leurs gestionnaires d'actifs immobiliers respectifs Ciloger et AEW Europe. Ce nouvel ensemble a donné naissance à l'un des leaders européens de la gestion d'actifs immobiliers en Europe, avec plus de 27 milliards d'euros d'encours sous gestion à fin 2017. Le capital d'AEW Europe est détenu à hauteur de 60 % par Natixis Global Asset Management et à hauteur de 40 % par La Banque Postale.

Les partenariats dans le domaine des moyens de paiements

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

- monétique : en 2008, La Banque Postale et la Société Générale ont créé Transactis, coentreprise destinée à mutualiser les ressources des deux partenaires pour développer et exploiter des systèmes d'information monétiques. Transactis traite l'intégralité des opérations de La Banque Postale et de la Société Générale avec les commerçants ainsi que la totalité des flux porteurs des deux établissements. En juin 2016, ces derniers ont décidé de nouer autour de cette structure opérationnelle un nouveau partenariat industriel permettant à Transactis de disposer d'une plate-forme commune de gestion des traitements informatiques de l'ensemble des opérations de virement et prélèvement des deux groupes ;
- paiement sur internet : en 2013, BNP Paribas, La Banque Postale et la Société Générale ont lancé Paylib, société proposant une nouvelle solution de paiement sur internet, simple et sécurisée. Le Crédit Mutuel Arkéa a rejoint le consortium en juillet 2014, suivi en novembre 2014 par le Crédit Agricole. La Banque Postale détient 20 % de la société.

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

Les autres partenariats

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

- cartes et chèques cadeaux multienseignes, portés par la filiale Titres Cadeaux, créée en 2006 et détenue à parts égales par La Banque Postale et Natixis, pour commercialiser une offre auprès des particuliers, des professionnels, des entreprises et des comités d'entreprise. L'objet de cette filiale est de créer, promouvoir, émettre, distribuer, traiter et rembourser tous les chèques et cartes cadeaux et autres titres spéciaux de paiement non soumis au monopole bancaire et qui permettent d'acheter des articles ou des services spécifiques à partir d'une liste de magasins ou d'autres entreprises ;
- Chèques emploi service universel (CESU) : La Banque Postale est autorisée à émettre des CESU, pour faciliter le paiement par des particuliers des salaires et charges sociales sur des emplois à domicile. Elle détient 16,66 % du groupement d'intérêt économique, GIE CESU, organisme créé avec cinq autres partenaires afin de traiter et de rembourser les CESU.

5.3.2 Les activités de La Banque Postale

Fort de près de 10,5 millions de clients particuliers actifs et près de 400 000 clients personnes morales fin 2017 (entreprises, professionnels et secteur public local), le développement de La Banque Postale repose sur la construction et l'entretien d'une relation clientèle durable, centrée sur la compréhension des besoins des clients et la volonté de leur apporter des conseils adaptés.

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

5.3.2.1 La banque de détail

Le pôle banque de détail regroupe les activités :

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

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

La Banque Postale a développé ses offres auprès des personnes morales au travers de sa maison-mère et de ses filiales de banque de détail spécialisées La Banque Postale Crédit Entreprises (LBPCE), La Banque Postale Collectivités Locales et de ses filiales de gestion d'actifs et d'assurances. Déployés en France métropolitaine, les 25 centres d'affaires Entreprises et les 8 centres d'affaires Secteur Public Local assurent par ailleurs la relation commerciale au plus près des acteurs économiques.

L'offre à la clientèle de banque de détail

La relation client est un moteur majeur du développement de La Banque Postale, qui place l'intérêt du client au centre de l'ensemble de ses activités, de la conception des produits aux conseils apportés aux clients. La Banque Postale propose à ses clients les produits d'une banque de détail de plein exercice :

Répondre aux besoins du quotidien

À fin 2017, 10,9 millions de particuliers détiennent un CCP (compte chèque postal).

Pour les particuliers, La Banque Postale propose l'offre « Formule de Compte » dont les produits et services sont personnalisables en fonction des besoins et de la situation financière de chacun. Avec plus de 670 000 ouvertures brutes en 2017, le parc atteint 6,7 millions [1].

Portés par la progression de 7,4 % sur les particuliers, les encours de dépôts à vue s'élèvent à 62,7 milliards d'euros fin 2017.

Concernant les cartes bancaires, le parc atteint 8,1 millions fin 2017. Il est porté par une évolution favorable du mix-produits, puisque les cartes haut de gamme (Visa Premier, Visa Platinum, Visa Infinite) ont affiché une croissance de 15 %. Ce développement s'accompagne d'une activité en hausse, les paiements par carte ayant progressé de 6.5 % en 2017.

Constituer et gérer un patrimoine

Avec plus de 74,7 milliards d'euros d'encours de livret A, LDDS et LEP, La Banque Postale est un acteur majeur de l'épargne réglementée.

La gamme des produits d'épargne logement est composée du PEL (plan épargne logement) et du CEL (Compte épargne logement). Les encours de cette gamme sont quasi stables (+0.5%) pour atteindre 32 milliards d'euros en 2017 du fait de la faible attractivité du rendement du PEL des nouvelles générations, abaissé à deux reprises au cours de l'année 2016 et désormais fixé à 1 %.

Les encours d'assurance-vie [2] de La Banque Postale restent quasi stables à 126 milliards d'euros (+0,2%), avec une hausse de la quote-part en unité de compte (UC), la proportion d'UC sur la collecte brute atteignant 16,5 %.

(1) Stock d'offres packagées toutes clientèles.
(2) Produits distribués par LBP SA et ses filiales.

Les encours d'OPC (organisme de placement collectif) sont en léger recul à 11,8 milliards d'euros fin 2017 (-1%), affectés par la baisse des rendements dans un contexte de taux d'intérêts défavorable.

Financer des projets

L'activité 2017 de crédit immobilier a été soutenue et marquée par un fort dynamisme du marché tant en acquisition dans le neuf et l'ancien que par les demandes de renégociations et de rachats.

La Banque Postale a permis de réaliser plus de 76 000 projets immobiliers, dont 52 980 acquisitions de biens, anciens ou neufs. La production de crédits immobiliers a progressé pour atteindre 13,5 milliards d'euros soit + 21 %.

La Banque Postale accompagne également ses clients dans leur première acquisition de résidence principale avec des financements adaptés et éligibles aux prêts aidés (Épargne Logement, Prêt à l'accession sociale...).

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

La Banque Postale dispose d'une gamme complète : prêts personnels, regroupement de crédit, crédit renouvelable et depuis 2016, l'enrichissement de l'offre de crédit renouvelable avec la carte Option Crédit.

Le crédit à la consommation est proposé sur les canaux traditionnels : bureaux de poste, Centre de Relations clients et Centres Financiers.

En 2017, la commercialisation du crédit à la consommation en multicanal s'est développée avec un accroissement notable des canaux à distance : téléphone, internet et application mobile.

Fin 2017, les encours de crédits à la consommation atteignent 5 milliards d'euros (+ 2,6 %), dont 238 millions d'encours de crédits renouvelables.

Offrir des produits et services complémentaires

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

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

EasyBourse a traité en 2017 plus de 667 000 ordres de bourse pour plus de 25 000 comptes clients.

Dans le domaine des Titres Cadeaux, la filiale SAS Titres Cadeaux, crée, promeut, émet, distribue, traite et rembourse tous les chèques et cartes cadeaux et autres titres spéciaux de paiement non soumis au monopole bancaire et qui permettent d'acheter des articles ou des services spécifiques à partir d'une liste de magasins ou d'autres entreprises.

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

Depuis 2015, La Banque Postale propose, en partenariat avec Travelex, acteur majeur des solutions B2B digitales une offre de change en ligne élargie à plus de 50 devises, à des taux avantageux, afin d'accompagner ses clients voyageant hors zone euro.

En 2017, La Banque Postale a renforcé son engagement en faveur du financement participatif en rachetant à 100 % la société KissKissBankBank&Co, un des leaders du marché européen et dont elle était déjà partenaire depuis 2011. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement digital de La Banque Postale et son souhait de proposer des offres de produits et services citoyens qui répondent aux nouvelles attentes de ses clients.

D'autre part, forte du succès des premières éditions, La Banque Postale, KissKissBankBank et MakeSense [1] ont lancé fin 2017 la quatrième édition de La Social Cup, la coupe de France de l'entrepreneuriat social étudiant, destinée à accompagner les projets économiques à vocation sociale ou environnementale, un projet qui correspond aux valeurs de la Banque.

Les clients particuliers

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

La clientèle des jeunes

La Banque Postale s'investit tout particulièrement vis-à-vis de ses clients jeunes (16-29 ans). En 2017, elle a renouvelé et élargi son offre à destination des clients de 18 à 25 ans pour les accompagner dans les moments clés de leur vie : l'indépendance financière (avec la formule de compte Spécial Jeune), le départ du domicile familial pour s'installer seul ou en colocation (assurance habitation, offre de téléphonie), le financement des études ou de projets (prêt personnel étudiant, prêt personnel apprenti, prêt permis à un euro par jour), les voyages à l'étranger (paiements internationaux exonérés de frais, assurance santé étudiants à l'étranger). Intitulée #TalentBooster, ce nouveau bouquet d'offres est associé à un programme affinitaire de développement des talents, en partenariat avec M6, axé sur des jeux-concours et des rencontres de personnalités inspirantes.

La Banque Postale a également développé son parc de cartes prépayées en 2017, passant le cap des 100 000 cartes commercialisées. Pour les clients les plus jeunes, ces cartes bancaires internationales prépayées rechargeables permettant

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

d'effectuer des paiements et retraits partout en France et à l'étranger, sont des solutions de paiement adaptées à partir de 12 ans. Chaque carte prépayée est connectée à l'application mobile « Prépayé » de La Banque Postale, ce qui permet simplement et en toute sécurité de gérer et consulter le solde de sa carte prépayée depuis son smartphone, partout et à tout moment.

La clientèle des familles

La Banque Postale a également mis en place en 2017 un programme d'avantages tarifaires pour la clientèle famille, baptisée « famille comprise ».

La clientèle des seniors

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

La clientèle financièrement fragile

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

Les microcrédits

La Banque Postale est l'un des acteurs de référence de l'activité de microcrédit social en France. En 2017, ce sont plus de 2 100 microcrédits personnels qui ont été financés par la Banque. Dans ce contexte, elle travaille avec de nombreuses associations régionales chargées de détecter et d'accompagner des projets portés par des personnes en situation d'exclusion bancaire du fait de leur faible solvabilité (ex. d'associations partenaires : Secours Catholique, UDAF, Croix-Rouge française, Les Restos du Cœur, etc.).

Les clients de la Banque qui se voient refuser l'octroi d'un crédit à la consommation du fait de leur faible solvabilité, se voient présenter le dispositif de microcrédit personnel accompagné et sont orientés soit vers la plate-forme Crédit Municipal de Paris, pour les clients Île-de-France, soit vers le site internet www.france-microcredit.org pour tous les autres clients. Il en est de même pour les petits entrepreneurs à la recherche de financements pour créer ou développer leur activité professionnelle, qui se voient orientés vers la plate-forme téléphonique de l'Adie. Depuis la mise en place de ce partenariat, ce sont plus 2 000 microentrepreneurs qui ont été accompagnés et 420 qui ont pu mener à bien leur projet grâce au financement de l'Adie.

En 2017, souhaitant contribuer plus fortement et plus efficacement au développement du microcrédit personnel en France, La Banque Postale a choisi de devenir mécène de l'Institution de Microfinance Créa-Sol, structure associative agréé par l'ACPR. Cet acteur de l'économie sociale et solidaire dispose d'atouts technologiques et de compétences lui permettant de rendre plus simple et plus rapide l'accès à un microcrédit personnel. Ce dispositif est opérationnel depuis le 2 janvier 2018.

D'autres produits sont accessibles aux clientèles fragiles financièrement, notamment une offre d'assurance complémentaire santé, Oui Santé, pour les clients éligibles à l'aide à la complémentaire santé. La Banque Postale participe enfin au Club Mobilité, animé par le think tank Action Tank Entreprise et Pauvreté, proposant une offre incluant un véhicule en LOA (Renault-Dacia), financé par un microcrédit (Caisse d'Épargne) avec possibilité d'une assurance auto (La Banque Postale), une réduction sur le carburant (Total).

L'accompagnement budgétaire et financier

Dans l'esprit de sa politique de banque responsable et citoyenne, La Banque Postale a créé « L'Appui », une plate-forme de conseil et d'orientation bancaire et budgétaire dont la mission est double : d'une part, accompagner les clients de La Banque Postale rencontrant des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes, et, d'autre part, améliorer la prévention des situations de fragilité financière. Depuis fin 2017, les clients peuvent souscrire auprès de l'Appui des produits adaptés à leur situation financière (Formule de Compte Simplicité, livret A, livret jeune ou LEP). Ils peuvent également bénéficier d'une solution de rachat de crédits avec sa filiale La Banque Postale Financement et de restructuration de crédits avec un partenaire externe.

L'engagement de La Banque Postale passe également par l'accompagnement de projets de pédagogie bancaire, assurés notamment par des collaborateurs de la Banque ou du Groupe La Poste dans le cadre d'un programme de bénévolat de compétences en faveur de l'inclusion bancaire. La Banque Postale soutient, en outre, l'Institut pour l'éducation financière du public (IEFP), association agréée par le ministère de l'Éducation nationale, dont l'objet est d'aider les citoyens à acquérir les connaissances de base en matière financière. La Banque Postale poursuit également ses travaux au sein du club de réflexion et d'action « L'Initiative contre l'exclusion bancaire » [1], créé pour réunir les acteurs engagés du monde social et associatif qui souhaitent développer de nouvelles initiatives contre l'exclusion bancaire et financière. Enfin, La Banque Postale siège, aux côtés des représentants des pouvoirs publics, des associations de consommateurs, familiales et de lutte contre l'exclusion et d'autres représentants des établissements de crédit à l'Observatoire de l'inclusion bancaire (OIB) [2], qui a pour mission de suivre les pratiques des établissements de crédit en matière d'inclusion bancaire, en particulier à l'égard des populations en situation de fragilité financière.

(1) Ce club réunit, à ce jour, l'Adie, l'ANDML, l'Armée du Salut, ATD Quart-Monde, Crésus, La Croix-Rouge française, La Banque Postale, Emmaüs France, Habitat et Humanisme, Les Restos du Cœur, Secours catholique, le Secours Populaire, Soliha et l'UNCCAS, l'UNAF, le Crédit Municipal de Paris, CreaSol, FACE, Solidarité Nouvelle pour le Logement, WeTechCare et l'UNPIMMS.

(2) La composition de l'Observatoire placé sous la Présidence du gouverneur de La Banque de France est parue par arrêté du ministre des Finances et des Comptes publics en date du 1er août 2014, au Journal Officiel.

En 2017, La Banque Postale a organisé ses 1res Assises de la banque citoyenne. À cette occasion, elle a annoncé le lancement de son Plan d'Inclusion Bancaire par le Numérique avec le soutien de l'association WeTechCare, spécialiste dans la lutte contre l'exclusion numérique. Ce plan vise à proposer à ses clients, selon leur niveau de précarité numérique, une alternative physique ou à distance aux services numériques, un accompagnement vers la transition numérique et des services numériques inclusifs. Des expérimentations ont été lancées dans deux bureaux de poste à Saint-Denis et Bordeaux, en 2017. Grâce à cette initiative, La Banque Postale a reçu le 2ème prix EFMA Accenture Distribution and Marketing Innovation.

En complément, La Banque Postale a contribué au développement d'une application de gestion budgétaire pour les bénéficiaires ou réseaux d'accompagnants en collaboration avec Emmaüs SOS Famille Nanterre, la Banque de France, le Crédit Municipal de Paris, Finance et Pédagogie, la Fondation Cetelem, Cerise, les clés de la banque, mesquestionsdargent.fr, Logirep et sous le pilotage de l'ANSA. Enfin, La Banque Postale a déployé début 2017, un service d'information générale sur La Banque Postale et ses produits à ses clients sourds et malentendants avec traduction en langue des signes française. À fin 2017, plus de 5 000 clients ont été ainsi accompagnés grâce à la société du secteur adapté Deafi en charge de la traduction.

La clientèle patrimoniale

Fin 2017, plus de 629 000 clients patrimoniaux font confiance à La Banque Postale pour constituer, développer et gérer leur patrimoine. Cette clientèle est stratégique pour La Banque Postale, en jouant un rôle important dans ses encours (+ de 100 milliards d'euros d'encours de dépôts à vue et d'épargne à fin 2017) et dans son produit net bancaire (+ de 18 % du PNB de la clientèle des particuliers à fin 2017).

La Banque Postale a articulé son activité patrimoniale autour de trois leviers :

- une gamme complète de solutions qui couvre l'ensemble des besoins patrimoniaux (placements financiers, financement, gestion du quotidien) ;
- une force commerciale de proximité :
  - La Banque Postale s'appuie sur une équipe de conseillers spécialisés en patrimoine dédiée à cette clientèle (903 conseillers sur toute la France), ainsi que sur une équipe de 52 conseillers en gestion de patrimoine pour les clients disposant des avoirs les plus élevés,
  - la montée en compétences de conseillers généralistes pour accompagner leurs clients sur un besoin patrimonial ;
- une expertise enrichie grâce au savoir-faire de ses filiales et partenaires de gestion.
  - La Banque Postale Asset Management, La Banque Postale Immobilier Conseil pour définir sa stratégie globale d'investissement,
  - BPE (banque privée et gestion de fortune) pour la prise en charge de ses clients hyper patrimoniaux (intégration d'espaces BPE dans une quarantaine de bureaux de poste d'ici fin 2019).

La banque patrimoniale BPE, filiale à 100 % de La Banque Postale depuis 2013, complète le dispositif et compte de son côté 62 000 clients patrimoniaux et un réseau de 30 agences et de 22 Espaces en bureau de poste composé de 300 salariés au service des clients. Elle propose les services complets d'une banque privée (offre d'épargne en architecture ouverte et en multigestion, mandats d'arbitrage, crédits patrimoniaux) et possède un service Gestion de Fortune pour gérer les actifs financiers supérieurs à 1 million d'euros et accompagner ses clients en matière d'ingénierie patrimoniale, de préparation et d'accompagnement de la transmission d'entreprise. BPE propose une vaste gamme de mandats de gestion correspondant à différents profils, qui peuvent être souscrits dans le cadre d'un contrat d'assurance-vie, d'un plan épargne en actions (PEA) ou d'un compte-titres. Les encours de gestion sous mandat (GSM) atteignent fin 2017 un peu plus de 4,7 milliards d'euros (encours de fonds euro inclus).

Les clients personnes morales

La Banque Postale a développé ses offres auprès des personnes morales au travers de sa maison-mère et de ses filiales de banque de détail spécailisées : La Banque Postale Crédit Entreprises (LBPCE), La Banque Postale Collectivités Locales, et de ses filiales de gestion d'actifs et d'assurance. Déployés en France métropolitaine, les 25 centres d'affaires Entreprises et les 8 centres d'affaires Secteur Public Local assurent par ailleurs la relation commerciale au plus près des acteurs économiques.

Fin 2017, La Banque Postale compte près de 400 000 clients personnes morales et acteurs publics locaux, et bénéficie d'un positionnement de banquier de référence reconnu au sein des territoires. Elle dispose d'un panel de clients diversifié : des grandes entreprises et grands institutionnels aux PME et professionnels, des grandes associations gestionnaires aux associations de proximité, des grands bailleurs sociaux aux plus petites collectivités locales, ces personnes morales de toute taille bénéficient désormais d'une offre complète : comptes, moyens de paiement, placements, conseil, financement, assurance.

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

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

La Banque Postale est devenue un prêteur de référence : la production de crédit aux entreprises affiche une hausse de 31 % pour la production de crédit-bail mobilier sur 2017, une production des financements immobiliers en hausse de 12 % et une montée en puissance forte de l'affacturage, dont les volumes de chiffre d'affaires achetés atteignent 4,7 milliards d'euros à fin 2017. Les encours de crédits s'élèvent quant à eux à 20,7 milliards d'euros, soit une hausse de 43,5 % par rapport à 2016.

La Banque Postale continue d'innover et d'étoffer sa gamme de services sur les produits de flux et de placements, afin de proposer des offres en adéquation avec les attentes et les

préoccupations de ses clients. En complément de son offre de financement, La Banque Postale accompagne ses clients dans trois grands domaines :

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

En 2017, par l'acquisition de Domiserve, 1er émetteur de CESU social, elle étoffe sa gamme auprès du secteur public et des grandes entreprises et compte 50 % de parts de marchés sur les pros sur le CESU RH.

Avec plus de 100 nouveaux responsables de clientèle professionnelle installés en 2017 et quatre nouveaux centres d'affaires (région parisienne, Bayonne, Annecy), La Banque Postale augmente son maillage territorial, faisant des valeurs de proximité son principal argument commercial.

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

Au sein de ses cinq grands marchés, elle a conquis au fil des années une place de premier rang.

La clientèle des grandes entreprises

La Banque Postale est un partenaire majeur pour ses 300 clients « grands groupes » (grandes entreprises et grands institutionnels).. Elle apporte aux grandes entreprises une large offre de produits et services en termes de gestion de flux, de gestion d'actifs et produits de marchés, de financement et de politique sociale et accompagne le développement des grands institutionnels et plus particulièrement celui des mutuelles et des acteurs de la protection sociale (institutions de prévoyance, assureurs, organismes sociaux...).

En 2017 elle a développé son activité de financement notamment au travers de financements structurés ou de projets.

La clientèle des PME-ETI

La Banque Postale s'engage auprès des PME et ETI domiciliées en France métropolitaine en mettant à leur disposition des offres adaptées à leur profil et à leurs besoins en termes de banque au quotidien, de gestion de flux et de trésorerie, et de financement. Auprès de ses clients ETI et PME, elle innove et enrichit son offre en permanence, grâce à l'expertise de ses filiales et partenaires, afin de s'adapter aux attentes de ses clients, quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité.

En 2017, la production de crédit court, moyen et long terme aux PME et ETI a connu une accélération sans précédent, avec plus de 2,4 milliards d'euros octroyés pour des financements diversifiés : acquisition de murs, achat d'équipement ou de matériel, fonds de roulement, besoins de trésorerie. Une partie des ces financements a permis d'améliorer l'efficacité énergétique de bâtiments, de favoriser le recyclage, de renouveler des flottes de véhicules vieillissants ou encore de développer le réseau d'acteurs dédiés aux services à la personne. En 2017, elle a notamment renforcé sa présence auprès des acteurs des secteurs grande distribution, transports et immobilier.

Les professionnels

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

- 500 000 Professionnels fréquentent quotidiennement les bureaux de poste pour leur activité courrier et colis ;
- 700 000 Professionnels sont déjà clients de La Banque Postale à titre particulier.

Dans le cadre du plan stratégique du Groupe, La Banque Postale a décidé de développer cette clientèle en mettant en place une force commerciale dédiée. À l'horizon 2020, 1 000 Responsables de Clientèle Pro seront installés en bureau de poste pour accompagner au quotidien les Professionnels autant sur leur gestion bancaire que leurs projets de développement. Ils disposent d'une offre bancaire qui couvre l'ensemble des besoins des Professionnels à des tarifs parmi les moins chers du marché. Au cours de l'année, une campagne importante de recrutements externes a été lancée pour accélérer la mise en place du maillage commercial.

En 2017, l'offre a été enrichie par les solutions de financement moyen-long terme, une offre valorisant la « double relation » (à titre professionnel et à titre privé) et enfin une offre de services dédiée à la Franchise.

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients, La Banque Postale a lancé, en novembre 2017, une plate-forme d'instruction de crédit en ligne, offre fluide qui répond aux besoins de financement des équipements en crédit-moyen long terme ou crédit-bail mobilier, pour des montants entre 3 000 € HT à 20 000 € HT. Le « e-crédit » complète la relation en face à face (en bureau de poste avec les responsables de clientèle professionnelle) et la relation à distance avec les conseillers de l'agence Pros, dont les équipes se sont d'ailleurs renforcées. Avec « e-crédit », le modèle omnicanal de la banque des TPE et Pros est donc finalisé.

Les associations

La Banque Postale est l'un des principaux acteurs sur le marché des associations, avec plus de 300 000 associations de proximité clientes et près de 5 000 associations gestionnaires, représentant un quart du marché français.

Depuis fin 2013, La Banque Postale propose aux associations gestionnaires une large gamme d'offres de financement notamment pour les accompagner dans la réalisation de

leur projet immobilier pour l'acquisition de nouveaux sites, la réhabilitation et la mise aux normes d'accessibilité d'anciens locaux ou dans le cadre de projet de construction.

La Banque Postale propose par ailleurs une offre à destination des associations de proximité avec une offre d'assurance multirisque en ligne proposant une palette de garanties de base étendue et des garanties optionnelles adaptées au profil de l'association souscriptrice.

Elle s'est aussi engagée dans des travaux de rationalisation de sa gamme de placement moyen et long terme, avec la volonté de valoriser ses supports d'Investissements Socialement Responsables (ISR) auprès des organismes à but non lucratif.

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

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

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

Devenue premier prêteur bancaire des collectivités locales depuis 2015 avec plus de 25 % de part de marché accessible, elle déploie par ailleurs son offre auprès des bailleurs sociaux et des Entreprises Publiques Locales (EPL).

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

5.3.2.2 L'assurance

Le Pôle assurance regroupe les filiales qui conçoivent, développent et gèrent les produits et la relation clientèle, soit 536 collaborateurs. La Banque Postale est présente en assurance-vie (épargne/retraite), assurance de personnes (prévoyance et santé) et assurance de biens et de responsabilités (habitation, auto, protection juridique, moyens de paiement et extension de garantie). Elle s'adresse aux particuliers comme aux professionnels et aux associations.

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

L'assurance-vie

La Banque Postale est actionnaire (à hauteur de 20,15 % [1]) et distributeur du groupe CNP Assurances dont elle commercialise des produits d'assurance-vie et de capitalisation. Elle représente, en 2017, 28,7 % du chiffre d'affaires du groupe CNP Assurances. Ses produits constituent l'essentiel de l'offre de La Banque Postale en matière d'assurance-vie.

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

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

La prévoyance

La Banque Postale propose *via* sa filiale La Banque Postale Prévoyance une gamme complète de produits de prévoyance individuelle couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie (Temporaire Décès, Dépendance, Obsèques, Garantie Accidents de la Vie) et offrant une large palette de services au-delà des prestations financières. En 2016, La Banque Postale a porté sa participation dans La Banque Postale Prévoyance à 100 %.

Avec plus de 266 000 affaires nouvelles en 2017 et plus de 2,7 millions de contrats en portefeuille à fin 2017, La Banque Postale Prévoyance se positionne comme un acteur majeur du marché français de la prévoyance. Sa croissance est également portée par les contrats d'assurance-emprunteurs souscrits à l'occasion d'une opération de financement avec La Banque Postale Financement (crédit à la consommation). La Banque Postale ne propose plus de contrat d'assurance emprunteur collective sur les nouveaux crédits immobiliers produits, depuis la renégociation de ses accords avec CNP Assurances.

La santé

La Banque Postale Assurance Santé, filiale à 51 % de La Banque Postale propose une offre de complémentaire santé, en adéquation avec les valeurs et les choix stratégiques de La Banque Postale.

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

En 2015, La Banque Postale Assurance Santé a lancé une offre d'assurance couvrant les maladies redoutées (Assurance Coup Dur Santé). Avec près de 41 000 affaires nouvelles en 2017, le stock s'élève désormais à près de 75 000 contrats à fin 2017. Afin d'appuyer la dynamique commerciale, La Banque Postale Assurance Santé a décidé d'ouvrir cette offre à la commercialisation *via* le centre relation clientèle Assurances.

Enfin, dans le cadre de l'offre ACS (aide à la complémentaire santé), La Banque Postale Assurance Santé, associée à La Mutuelle Générale et Malakoff-Médéric, commercialise une complémentaire santé labellisée ACS sous le nom de « Oui santé ». Près de 20 000 contrats de cette offre ont été souscrits au cours de l'année 2017.

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

Ainsi, avec plus de 89 000 affaires nouvelles en 2017, et plus de 195 000 contrats en portefeuille à fin 2017, La Banque Postale Assurance Santé connaît une croissance soutenue de 18,5 % sur un an, traduisant le succès du déploiement d'une offre santé au sein de La Banque Postale.

L'assurance de biens et de responsabilités

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

Le cœur de gamme est centré autour des assurances Automobile, Multirisques Habitation et Protection Juridique, proposées par l'ensemble des canaux de distribution.

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

Pour répondre à la grande diversité des attentes de ses clients notamment des jeunes et des familles, La Banque Postale Assurances IARD a aussi élargi son offre en lançant, fin 2013, deux produits de poche (extension de garantie, assurance des appareils nomades) avec un stock de plus de 90 000 contrats à fin 2017.

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD a franchi à fin 2017 le seuil de 1,6 million de contrats six ans après son lancement, en croissance de 7,9 % en volume sur un an.

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

Ces offres sont plus particulièrement liées aux comptes courants (l'assurance des moyens de paiement Alliatys souscrite par plus de 7 millions de clients), aux cartes bancaires (7,3 millions), aux appareils de téléphonie mobile, aux produits d'épargne, aux crédits de tous types à destination des particuliers comme des professionnels, des associations, des entreprises et des bailleurs sociaux.

5.3.2.3 La gestion d'actifs

Cette activité regroupe les sociétés de gestion d'actifs pour compte de tiers qui proposent des expertises permettant La Banque Postale d'offrir à ses clients particuliers, personnes morales et Institutionnels une gamme complète de produits d'épargne et d'investissement couvrant les marchés financiers traditionnels mais également des classes d'actifs plus diversifiantes (fonds de dette, euro PP, haut rendement, actions protégées...). Les filiales de gestion d'actifs pour compte de tiers regroupent 269 collaborateurs qui travaillent à la gestion et l'analyse macro-économique et financière, à la création de produits et l'ingénierie financière, et à la relation commerciale auprès des différentes clientèles du Groupe, internes et externes.

Les encours sous gestion s'élèvent à 218 milliards d'euros fin 2017.

Depuis août 2013, toutes les filiales de la gestion d'actifs sont formellement engagées à respecter les PRI (Principes pour l'Investissement Responsable), illustrant leur volonté de mettre en œuvre une gestion responsable, conforme aux valeurs de La Banque Postale.

L'année 2017 a été marquée par la reprise du mandat de gestion des fonds propres de CNP Assurances pour 23 milliards d'euros, permettant à LBPAM de dépasser les 200 milliards d'euros d'encours sous gestion tout en développant une expertise dans la gestion des mandats sous Solvabilité II.

La Gestion d'Actifs joue un rôle majeur dans les activités auprès des clientèles grand public et patrimoniales ainsi qu'entreprises et institutionnelles : les OPC de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance sont proposés auprès d'elles dans le cadre des contrats d'assurance-vie en UC, des compte-titres et PEA, ainsi qu'en gestion sous mandat.

Les investissements multiexpertises

La Banque Postale Asset Management est la 5e société de gestion française en termes d'encours gérés et incarne, au sein du Pôle gestion d'actifs de La Banque Postale, le spécialiste de la gestion d'OPC et de mandats institutionnels en opérant dorénavant sur la quasi-totalité des marchés financiers.

Les synergies de recherche et d'analyse développées entre La Banque Postale Asset Management et son nouveau partenaire Aegon Asset Management lui permettent de proposer des solutions de placement dans de multiples classes d'actifs internationales de taux et d'actions avec le lancement d'une nouvelle gamme de fonds flexibles LBPAM Allocation Flexible.

Cette gamme, à destination des clients particuliers de La Banque Postale , est activement souscrite : plus d'1 milliard d'euros de collecte en 2017 (*vs* 800 millions d'euros en 2016).

LBPAM augmente également son expertise et son assise en matière de gestion ISR (*Investissement Socialement Responsable*) : elle va ainsi dorénavant gérer en suivant un processus ISR les encours actions de CNP Assurances, et travaille à la création d'une nouvelle offre d'épargne ISR dans la gamme de fonds Grand Public pour lancement en 2018.

La gestion actions *Value*

La Banque Postale propose également à ses clients les OPC de Tocqueville Finance, filiale à 92,6 %. Cette filiale est particulièrement implantée auprès des conseillers en investissement financier, conseillers en gestion de patrimoine indépendants, banques privées et institutionnels. Spécialiste de la gestion actions de type *Value* (valeurs décotées) et « Petites et Moyennes Capitalisations », elle investit avec la volonté d'accompagner le développement des sociétés sur le long terme, en appliquant une gestion de conviction, indépendante des indices.

Tocqueville Finance est un fournisseur régulier de la Banque Privée de La Banque Postale de fonds dédiés, dans le cadre de sa sélection de fonds au sein de ses gestions sous mandat.

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

En 2017, la collecte globale OPC et mandats dépasse les 130 millions d'euros.

La gestion des OPCI et SCPI

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

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

5.3.3 Stratégie et perspectives

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

Unique par son histoire et ses valeurs, et au service de l'économie réelle, La Banque Postale construit désormais la banque de demain en capitalisant sur ses fondamentaux. Avec son plan de développement 2014-2020 « Osons créer la banque de demain » qui s'inscrit pleinement dans le cadre du plan stratégique du Groupe La Poste « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », La Banque Postale s'est mise en ordre de marche pour se transformer, accélérer son développement et accroître son efficacité opérationnelle, au service de ses clients, dans un environnement en pleine évolution : contexte économique et financier marqué par des taux d'intérêt historiquement bas, comportements et modes de vie des consommateurs qui évoluent sous l'impact des nouvelles technologies, évolution du contexte réglementaire qui impose aux banques d'être à la fois plus rigoureuses (notamment en matière prudentielle) et plus ouvertes (2nde directive des services de paiement), un paysage bancaire concurrentiel domestique fortement recentré sur le marché mature de la bancassurance de détail universelle, et l'émergence de nouveaux acteurs à la périphérie du secteur bancaire avec des solutions innovantes et attractives pour la clientèle des acteurs historiques du paysage bancaire domestique.

5.3.3.1 Les objectifs du plan de développement 2020

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

Accélérer le développement commercial sur le marché des particuliers

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

- la conquête et la fidélisation des clients jeunes. Les conditions commerciales des offres, la réactivité des propositions, la qualité de la relation client sont autant d'aspects clés pour attirer et fidéliser les jeunes. Des offres et un pilotage commercial dédiés leur sont destinés ;
- la construction de solutions de vie pour les seniors. L'enjeu sociétal que représentent le vieillissement de la population et la prise en charge de la dépendance amène La Banque Postale à proposer de nouvelles solutions (assurance dépendance, par exemple) et à accompagner ses clients seniors tout en tenant compte de la situation financière de chacun ;
- l'accélération du développement de la banque patrimoniale, en s'appuyant sur un dispositif commercial renforcé, une offre complète et une organisation adaptée. La constitution d'un pôle patrimonial au sein de la Banque et la fusion des sociétés La Banque Postale Gestion Privée et BPE en fin d'année 2015 illustrent la volonté d'accélération du développement sur le segment des patrimoniaux, notamment en matière d'ingénierie patrimoniale et fiscale, et de gestion sur mesure. L'offre patrimoniale s'élargit grâce à l'appui des entités spécialisées du groupe La Banque Postale dans la gestion d'actifs, l'assurance et la prévoyance ;
- la proposition de solutions adaptées aux clients en situation de fragilité et la pérennisation du financement de la mission d'intérêt général dite d'accessibilité bancaire. La Banque Postale poursuit son engagement en faveur des solutions de bancarisation des clients fragiles, au travers du livret A notamment mais aussi de l'accompagnement bancaire et budgétaire ou de soutien à l'éducation budgétaire et financière *via* des ateliers au sein d'associations partenaires.

La priorité bancaire du Réseau La Poste s'est concrétisée à travers la mise en place d'équipes commerciales uniques entre La Banque Postale et le Réseau La Poste. L'élargissement progressif et encadré des responsabilités des acteurs du Réseau, permet à ces derniers de se consacrer pleinement au développement de l'activité bancaire auprès de la clientèle des particuliers et de prendre des décisions commerciales rapides et de qualité, au plus près des clients.

Poursuivre la construction de la banque des entreprises et des territoires

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

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

Les axes concernent notamment :

- la conquête du marché des professionnels : La Banque Postale déploie le programme « Banque des Pros », qui vise à apporter les réponses les plus appropriées à la clientèle des professionnels (artisans, TPE, commerçants...). Si au sein de

ce marché dominé par des groupes bancaires de premier plan, La Banque Postale se positionne en « challenger », elle peut capitaliser sur la relation historique et de proximité qu'elle entretient avec les professionnels, souvent clients à titre personnel. La Banque Postale entend miser sur les synergies entre ses forces commerciales, *via* la mise en œuvre de son offre « Double Relation », pour renforcer son attractivité et conquérir de nouveaux clients Pros. La montée en charge progressive de ce programme passe par la construction et le déploiement d'une force commerciale spécialisée en bureau de poste, sur l'ensemble du territoire, *via* la formation de 1 000 conseillers Pros à horizon 2020 (dont près de 300 depuis 2015) ;

- la consolidation des positions sur le secteur public local : en 2017, après cinq ans d'exercice au service des territoires (régions, départements, collectivités, groupements, communes...), La Banque Postale est et veut continuer à être la banque de référence du secteur public local et le premier établissement bancaire prêteur sur ce marché ;
- le développement de la clientèle Grands comptes entreprises et institutionnels : La Banque Postale consolide progressivement auprès des entreprises sa position d'acteur reconnu en banque de flux et gestion de trésorerie et propose une large gamme de produits et services bancaires en matière de gestion des flux, gestion d'actifs, produits de marché, financements. Elle met en place une relation banque-entreprise fondée sur le partenariat et la co-construction de solutions, en mettant à disposition des grandes entreprises et institutionnels une équipe de chargés d'affaires Grands Comptes spécialisés, complètement dédiée au développement d'offres adaptées, en lien avec les lignes métiers de La Banque Postale et de ses filiales.

5.3.3.2 Les leviers du plan de développement

Ce plan de développement s'appuie sur un bilan solide, des fonds propres renforcés et le projet d'intégration progressive d'une méthode d'évaluation des risques interne à La Banque Postale : fondée sur une meilleure connaissance des clients et des risques, cette dernière doit permettre à la Banque de piloter et maîtriser plus efficacement les risques liés à ses activités. Elle s'insère dans les différents processus de pilotage de la Banque, de la tarification des produits, de l'octroi de crédit et du recouvrement jusqu'au processus de pilotage du capital.

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

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

Le plan de développement porte également sur l'identification des métiers de demain et la formation des acteurs de La Banque Postale et du Réseau La Poste à ces nouveaux métiers. Ce projet transverse a conduit à la création en 2014 de l'École de la Banque et du Réseau (EBR) qui appuie la transformation stratégique du Groupe en accompagnant l'évolution professionnelle des 70 000 collaborateurs de La Banque Postale, des services financiers et du Réseau La Poste.

Ce dispositif de formation innovant et de grande envergure a pour ambition de donner aux 70 000 collaborateurs de La Banque Postale, des Services financiers et du Réseau La Poste les moyens de s'approprier les métiers bancaires et les métiers de demain pour mieux servir les clients. Ouverte à tous, cette école est au service de chacun. Elle accompagne la vision prospective de l'entreprise et innove *via* de nouvelles pratiques et de nouveaux contenus de formation. En 2017, plus de 1 200 acteurs ont bénéficié d'une formation diplômante et l'EBR a instruit près de 312 000 journées de formation à l'égard des salariés de La Banque Postale, des Services Financiers et du Réseau La Poste et déployé des parcours importants destinés à toute la ligne managériale du réseau à priorité bancaire et à la généralisation et la délégation du Crédit Immobilier pour des conseillers bancaires et des managers. La formation des directeurs de secteur (dont 780 ont été accompagnés en 2016) s'est achevée au printemps 2017.

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

- la qualité de service, *via* la qualité du parcours clients et une prise en charge omnicanale efficace, levier de satisfaction et de fidélisation des clients ;
- l'amélioration de l'efficacité Banque-Réseau La Poste, *via* le développement de la culture bancaire du Réseau mais aussi l'optimisation des outils, des processus et des organisations ;
- l'innovation, *via* la création d'un écosystème dédié, avec l'appui de KissKissBankBank& Co, le spécialiste du financement participatif acquis en 2017 par La Banque Postale ;
- le développement du pôle de bancassurance non-vie de La Banque Postale au travers de la maîtrise renforcée de son modèle d'activité dans un contexte de rupture numérique et de bouleversement du paysage concurrentiel (GAFAM, AssurTech, etc.) ;
- l'amélioration de l'efficacité des centres financiers, en construisant un modèle agile et performant, autour d'un modèle social innovant ;
- la rationalisation des fonctions Siège et support, et l'optimisation des processus transversaux avec les autres entités du Groupe.

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

5.4 Réseau La Poste

5.4.1 Le Réseau La Poste simplifie la vie de ses clients

Données financières

(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 (en montant)	Évolution 2017/2016 (en %)
Chiffre d'affaires	**3 991**	**4 133**	**(142)**	**- 3,4 %**
Charges opérationnelles	(4 001)	(4 096)	+ 95	- 2,3 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION*	(25)	+28	(53)	N.S.

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

Le chiffre d'affaires représente la facturation interne des prestations réalisées par le Réseau pour le compte des autres branches.

Données opérationnelles

	2017	2016	Évolution 2017/2016 (en nombre)	Évolution 2017/2016 (en %)
Nombre total de points de contact [a]	17 100	17 133	(33)	- 0,2 %
dont bureaux	*8 414*	*8 835*	*(421)*	*- 4,8 %*
dont partenariats	*8 686*	*8 298*	*+ 388*	*+ 4,7 %*
Fréquentation *(en millions de visites)* [b]	409	438	(29)	- 6,6 %

(a) Selon le périmètre des rapports de maillage territoriaux, soit hors les 26 points de contact à statut particulier (10 points de contact dans les TOM à St-Barthélémy, St-Martin et St-Pierre-et-Miquelon, 14 en Andorre et à Monaco, et 2 bureaux militaires). Le nombre de points de contact à statut particulier s'élevait à 26 en 2016.

(b) Donnée 2017 provisoire susceptible d'être modifiée. La donnée définitive 2016 s'élève à 438 millions de visites.

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

Avec la révolution numérique, les modes de consommation ont profondément changé. Les clients recherchent toujours davantage de confort et de simplicité en pouvant par exemple réaliser eux-mêmes un certain nombre d'opérations telles qu'affranchir un pli sur des automates, réaliser une opération bancaire depuis leur smartphone, commander des produits sur internet... Pour autant, ils souhaitent également avoir à leur disposition un conseiller ou un chargé de clientèle pour les aider à trouver une solution, les éclairer entre différents choix possibles, les orienter dans leurs réflexions, leurs projets... L'important pour les clients, c'est la simplicité du service, l'accessibilité des conseillers et la proximité relationnelle dans la durée. Le Réseau La Poste apporte une réponse par la variété de ses formats, des organisations commerciales renforcées et des espaces commerciaux modernisés.

5.4.1.1 Le Réseau La Poste enrichit ses formes de présence

Avec plus de 17 000 points de contact, le Réseau La Poste est au cœur d'une relation de plus en plus omnicanale : téléphone, internet, automates, applications mobiles... Plusieurs formats sont proposés pour répondre aux besoins spécifiques des clients et leurs rythmes de vie, qui ne sont pas les mêmes en tout lieu du territoire :

- les bureaux de poste [1] (49,3 % des points de contact), qui incluent les bureaux traditionnels et les maisons de services au public ;
- les partenariats (50,7 % des points de contact), qui se déclinent sous différentes formes : « La Poste Relais » (relais urbains, relais ruraux, relais économie sociale et solidaire), « La Poste Agence Communale » (agences postales communales et intercommunales) ;
- les espaces de travail partagés.

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

Cette démarche s'inscrit dans une concertation avec les élus dans le cadre d'instances de gouvernance nationales et départementales mises en place par un contrat de présence postale territoriale, signé entre La Poste, l'État et l'Association des maires de France. Le quatrième contrat, actuellement en vigueur et qui porte sur la période 2017-2019, a été signé le 11 janvier 2017.

Les bureaux de poste

Vitrine des services intégrés du Groupe La Poste, les 8 414 [1] bureaux de poste sont des lieux d'accompagnement et de conseil des clients particuliers et professionnels. Ils commercialisent l'ensemble de l'offre commerciale, proposent la gamme la plus étendue des produits du Groupe et sont les points d'appui du développement de nouveaux services. Ils offrent :

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

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

Des bureaux modernisés

La rénovation des bureaux, qui existent selon trois formats (Expert, Conseil ou Service), s'est poursuivie à un rythme élevé en 2017. Ainsi, 322 bureaux Expert ont été rénovés sur la période 2016-2017. Les clients apprécient cette nouvelle approche : dès l'entrée dans le bureau, le chargé de clientèle s'occupe du client, qui est immédiatement servi en fonction de ses besoins. Suite à une rénovation en bureaux Expert, la moyenne de clients très satisfaits passe de 35 % à 49 %. 178 bureaux aux formats Conseil et Service ont également été modernisés sur la même période, soit 500 bureaux en tout.

Des bureaux innovants : dans le plus grand campus de start-up au monde, dans les aéroports parisiens

La Poste a choisi de créer des bureaux vitrine avec des offres et des services complémentaires de l'offre traditionnelle et adaptés à des cibles très spécifiques. Ainsi, La Poste a inauguré en juillet 2017 au sein de Station F, le plus grand incubateur de start-up au monde, un nouvel univers de conseil et de services destiné à simplifier la vie des start-up, des visiteurs et des habitants du quartier. Ce bureau d'un nouveau genre, accessible, innovant, propose des horaires adaptés aux usages des start-up, des automates tactiles et digitaux de dernière génération permettant davantage de prestations en libre-service, et de nouvelles offres à la carte pour accompagner le développement des start-up. En décembre 2017, deux autres bureaux innovants, adaptés aux voyageurs, ont ouvert dans les aéroports parisiens de Roissy Charles-de-Gaulle et Orly. L'offre classique y est présente (vente de timbres, de prêt à poster, expédition de colis, offre La Poste Mobile...) mais s'y ajoutent de nombreuses offres dont l'achat d'accessoires téléphoniques, la location de smartphones ou encore de boîtiers wifi.

Les maisons de services au public

Soucieuse de faciliter la vie des habitants, La Poste a ouvert, depuis 2015, son réseau de bureaux de poste aux opérateurs et aux collectivités publiques qui souhaiteraient mutualiser l'accès à leurs services (mise en commun de moyens matériels et humains) au sein de maisons de services au public. 504 bureaux de ce modèle sont ouverts à fin 2017.

Les facteurs guichetiers

Attachée à la présence postale en zone rurale, La Poste déploie des facteurs-guichetiers : au nombre de 755 à fin 2017, ils partagent leur temps pour réaliser à la fois l'ensemble des prestations du facteur (distribution de courrier, colis, services de proximité) et celles du guichet d'un bureau de poste, assurant ainsi une prise en charge complète de l'offre postale. Ces facteurs-guichetiers participent de la sorte à la redynamisation des zones rurales.

Les partenariats

Les 8 686 points de contact du Groupe gérés en partenariat développent la proximité et l'accessibilité aux services postaux les plus courants. Après l'accord des élus locaux, ces partenariats se concluent soit avec des partenaires publics (communes ou communautés) – il s'agit alors d'agences postales communales et intercommunales appelées « La Poste Agence Communale », soit avec des partenaires privés (commerçants), auquel cas il s'agit d'un « La Poste Relais ».

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

La Poste Agence Communale

Au nombre de 6 160 à fin 2017, les points de contact « La Poste Agence Communale » proposent la très grande majorité des services d'un bureau de poste, qu'il s'agisse du courrier (affranchissement, recommandé, garde du courrier, etc.), des colis (vente d'emballages, dépôt, remise, etc.) ainsi qu'une offre de dépannage financier (retrait d'espèces jusqu'à 350 euros par semaine sur CCP ou livret A, dans la limite de 350 euros par opération). En contrepartie des moyens engagés, ils reçoivent une indemnité compensatrice.

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

(1) Hors points de contact à statut particulier.

La Poste Relais

À fin 2017, le Réseau compte 2 525 points de contact « La Poste Relais », dont 1 817 en zone rurale et 708 en zone urbaine. Dans le cadre de ce partenariat, La Poste donne mandat à un commerçant, un artisan ou une association pour effectuer en son nom et pour son compte des prestations postales et des services financiers simples de dépannage (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de livret A pour des montants limités – jusqu'à 150 euros par semaine). En contrepartie, il perçoit une rémunération au moyen d'un forfait et d'une commission sur les activités.

La Poste Relais en zone rurale

Dans les petites communes, le choix des commerçants et artisans chargés des points de contact « La Poste Relais » s'effectue en concertation avec le maire. Ils sont sélectionnés en fonction de critères pratiques qui faciliteront la mise en œuvre du projet (horaires, image, agencement, situation...). Ils peuvent être indépendants ou liés à un réseau de distribution, voire franchisés d'une enseigne.

La Poste Relais en zone urbaine

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

La Poste Relais économie sociale et solidaire

En urbain ou en rural, le Réseau La Poste se tourne également vers des partenaires de l'économie sociale et solidaire (associations ou fondations). C'est le cas d'établissements et services d'aide par le travail (ESAT) où des salariés en situation de handicap assurent certaines activités postales, telles que la vente de timbres, l'envoi et la remise de courrier et de colis...

Les Consignes

La Poste met enfin en place des consignes Pickup Station dans ou devant ses bureaux pour proposer à ses clients un service de retrait de colis en libre-service, sur des horaires élargis (6 heures-22 heures), qui répond aux attentes des citadins et à l'explosion du e-commerce.

Des espaces de travail partagés

- La Poste et la région Île-de-France, dans le cadre de sa politique de soutien à la création de tiers-lieux, ont signé en 2017 une convention dans laquelle La Poste s'engage à créer et développer 20 espaces de coworking entre 2017 et 2020, alors que les sites de coworking connaissent un véritable engouement en France. Treize espaces seront dédiés, avec open space, salles de réunion et bureaux fermés et sept espaces seront « mutualisés » : un espace dans un bureau de poste (généralement un ancien bureau de conseiller financier). En 2017, deux espaces mutualisés ont déjà vu le jour à Chevreuse et Angerville (78).
- Nomade est un lieu de coworking constitué d'espaces modulables de travail, destinés notamment aux start-uppers, aux travailleurs indépendants et aux acteurs du monde associatif. Après Bordeaux en 2015, un nouvel espace Nomade a ouvert à Lyon en 2017.
- Les bureaux innovants de Station F et des aéroports parisiens proposent déjà une offre de services de coworking.

5.4.1.2 Le Réseau La Poste adapte ses organisations

Des organisations plus concentrées

Le Réseau La Poste affiche une ambition claire : bâtir un réseau multiactivité à priorité bancaire, efficace et performant, au service de tous ses clients. Pour soutenir cette ambition, les lignes managériales du Réseau et de La Banque Postale ont été réunies, donnant lieu à la mise en place d'une organisation simple et lisible à même d'être plus efficace dans les actions de développement des compétences des postières et postiers. L'organisation territoriale du Réseau a de son côté été constituée par la définition et mise en place de 1 600 secteurs au service des clients. Le Réseau bénéfice ainsi d'un maillage de proximité à taille humaine, avec un encadrement commercial formé et renforcé et une responsabilisation bancaire progressivement élargie. Pour poursuivre cette dynamique et répondre aux nouvelles attentes des clients, les équipes régionales ont été redimensionnées en 2017. Avec 37 directions régionales et 204 directions territoriales, les organisations sont plus concentrées, plus homogènes, elles visent une efficacité collective plus orientée vers la conquête et le développement. Les fonctions supports, quant à elles, sont également organisées au service du postier, en lui facilitant son travail de prise en charge des clients.

Un Réseau multiactivité à priorité bancaire

En 2017, le Réseau La Poste a réalisé 1 122 millions d'opérations au niveau de ses guichets et de ses automates, soit :

- 17,2 % du chiffre d'affaires du Courrier, 21,4 % du chiffre d'affaires du Colis, 5,7 % de celui de Chronopost et 84,7 % des ventes de La Poste Mobile ;
- 677 millions d'opérations bancaires (dont 84 millions d'opérations effectuées avec les cartes d'autres réseaux bancaires) et 5,707 millions d'entretiens conseil réalisés par les conseillers bancaires installés dans le Réseau, soit 67,3 % des crédits à la consommation, 75,6 % des crédits immobiliers [1] et 100 % de la collecte nette des particuliers.

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

Une organisation commerciale plus efficace

Le Réseau La Poste compte près de 51 200 collaborateurs dont plus de 80 % exercent au sein des bureaux qui comptent près de 27 000 chargés de clientèle et près de 9 200 collaborateurs au sein de la force de vente. Le Réseau travaille en étroite collaboration avec les autres branches pour mieux répondre aux besoins des différentes catégories de clients.

(1) Hors prêts à l'accession sociale.

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

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

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

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

Les clients patrimoniaux constituent une autre cible prioritaire. Pour répondre aux besoins de cette clientèle, trois leviers sont utilisés : une offre complète, grâce aux filiales de La Banque Postale, une force commerciale de proximité, grâce aux conseillers spécialisés en patrimoine en bureaux, et enfin BPE, la banque privée de La Banque Postale, qui apporte des solutions aux clients hyper patrimoniaux. En 2017, 22 espaces BPE ont été installés en bureaux de poste.

Des nouveaux métiers

Pour accompagner le développement commercial, de nouveaux métiers ont été déployés. Parmi eux, les directeurs de développement des zones de marché et des partenariats. Leur mission est d'assurer le développement du marché des particuliers et des professionnels sur les offres Services-Courrier-Colis dans une logique omnicanale : bureaux, partenaires, établissements Courrier, numérique, télévente. 200 conseillers clients pro ont été recrutés. Ils sont de véritables experts des offres Services-Courrier-Colis.

Avec son programme Banque des Pros, la Banque active un relais de croissance au cœur des bureaux de poste. La Banque a l'ambition, à l'horizon 2020, de mettre en place une filière dédiée avec 1 000 responsables de clientèle spécialisés aux Pros, dont 317 sont déjà sur le terrain.

Par ailleurs et à cet horizon également, 1 000 conseillers dédiés spécifiquement aux clientèles patrimoniales seront déployés sur le territoire.

Un programme de formation ambitieux

Depuis 2015, avec la création d'une école de formation commune pour les équipes du Réseau La Poste, des Services financiers et de La Banque Postale, un programme très ambitieux de formation a été mis en œuvre pour assurer la montée en compétences de tous les collaborateurs. Avec plus de 312 000 journées de formation par an, l'École de la Banque et du Réseau accompagne tous les projets stratégiques pour préparer les postiers aux évolutions de leurs métiers (augmentation de la force de vente sur le crédit immobilier et sur le marché patrimonial) et sur les marchés de conquête (la Banque des Pros). Tous les ans, plus de 80 % des collaborateurs du Réseau et 70 % de ceux des Services financiers participent à une formation.

En parallèle, une politique de formation collective dynamique a ouvert la voie du diplôme bancaire aux collaborateurs. Près de 1 500 d'entre eux ont suivi une formation BP, ITB ou CESB [1] en partenariat avec le CFPB (l'École supérieure de la banque).

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

Un dialogue social constructif

Toutes les évolutions du Réseau La Poste se font dans le cadre d'un dialogue social constructif avec les organisations syndicales, aboutissant à des accords sociaux qui garantissent les conditions d'une qualité de vie au travail, en agissant sur les relations au travail, les conditions de travail et les parcours professionnels. Au-delà des accords, des mesures particulières ont été adoptées pour accompagner les collaborateurs des bureaux soumis à un fort taux d'incivilités et pour renforcer leurs moyens.

5.4.1.3 Le Réseau La Poste repense ses espaces et ses offres

Pour répondre aux attentes de ses clients, dont les usages évoluent dans un monde de plus en plus digitalisé, le Réseau a engagé une transformation profonde pour être un grand réseau de distribution connecté et pour positionner le numérique au cœur de ses points de vente et de la modernisation de la relation client.

Des points de vente transformés grâce au numérique

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

(1) Brevet Professionnel ; Institut de Technique de Banque ; Centre d'Études Supérieures de Banque.

Les chargés de clientèle répondent aux demandes des clients au cœur de l'espace de vente *via* un équipement en smartphones (Smartéo) permettant d'opérer la majorité des fonctionnalités d'un guichet hors opérations de cash (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.). 50 % des clients sont accueillis et pris en charge par un chargé de clientèle équipé de Smartéo, permettant gain de temps pour le chargé de clientèle et rapidité de prise en charge pour le client. Par ailleurs, pour faciliter les opérations postales, les commerçants sont équipés de smartphones (type Smartéo) dans 2 097 La Poste Relais disposant d'un parc de près de 500 imprimantes connectées.

La Poste contribue à la réduction de la fracture numérique, notamment en zones rurales, par la mise à disposition d'équipements connectés, garantissant un accueil et un accompagnement humain de proximité et participant au maintien de services au public dans les zones les plus fragiles. Ainsi, dans 4 216 La Poste Agences communales ou intercommunales, l'accès aux services en ligne du Groupe et d'opérateurs publics (Pôle Emploi, CAF, CPAM...) est facilité par la mise à disposition de tablettes en libre-service. Par ailleurs, un accès internet gratuit est offert à l'intérieur des bureaux de poste (2 heures avec un compte laposte.fr), permettant de simplifier et faciliter l'accès aux services numériques pour tous. Initié fin 2015 dans une vingtaine de bureaux de poste pilotes, le déploiement s'est depuis poursuivi, 247 bureaux de poste en sont équipés à fin 2017

L'information client et la promotion sur le lieu de vente sont également modernisées grâce à un dispositif de communication digitale déployé dans plus de 1 500 bureaux, y compris dans les départements d'outre-mer depuis septembre 2017.

Enfin, le Réseau La Poste est en cours de renouvellement de son parc de 18 200 automates, avec notamment le déploiement de nouveaux automates d'affranchissement avec écran tactile, plus rapides et plus performants, ou intégrant de nouvelles fonctionnalités comme le paiement sans contact.

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

La Poste fait ainsi pleinement écho à son projet prioritaire de contribution à la modernisation de l'action publique, partie intégrante de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ».

Des espaces plus accessibles

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

En matière d'accessibilité des bureaux aux personnes en situation de handicap, 48 % du parc des bureaux de poste sont accessibles à tous les clients quel que soit leur handicap (moteur, visuel, auditif, cognitif, psychique, etc.). Le Réseau La Poste a pris l'engagement de poursuivre la mise en accessibilité au sein de ses bureaux dans le cadre d'un agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP), groupé et déposé par chaque direction régionale et présentant un calendrier de 2016 à 2024.

Par ailleurs, concernant l'accessibilité des automates, 100 % des guichets automatiques bancaires (GAB) situés à l'intérieur des bureaux (2 818 automates) ainsi que 100 % des automates d'affranchissement courrier-colis (7 341 automates) sont accessibles. En outre, à la fin de l'année 2017, 98,5 % du parc des bureaux équipés de GAB disposent d'au moins un GAB accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR) ou en cours de mise en conformité dans le cadre du dispositif Ad'AP. La mise en accessibilité des GAB de La Banque Postale pour les personnes aveugles ou malvoyantes est également en cours avec un taux d'accessibilité fin 2017 de 81 % en constante progression.

Des espaces plus sûrs

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

Des offres repensées pour servir tous les clients

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

- « Ardoiz » : une tablette spécifiquement destinée aux seniors dont la commercialisation est généralisée dans tous les bureaux ;
- « Veiller sur mes parents » : cette nouvelle offre commercialisée en bureau de poste s'inscrit dans l'ambition du Groupe La Poste : devenir la première entreprise de

proximité humaine. Il s'agit d'un service de prévention et d'aide au maintien à domicile des personnes âgées en toute sérénité grâce à des visites du facteur, un système de téléassistance et une mise en relation pour de petits dépannages ;

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

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

Une expérience client réinventée

Au cours du 1er semestre 2017, le Réseau La Poste a décidé de mettre en place un nouveau dispositif d'évaluation de la satisfaction de ses clients à travers l'installation de bornes dédiées dans l'espace du public de certains bureaux. Dans une logique de complémentarité avec les dispositifs existants (baromètres, écoutes ciblées...), cette nouvelle manière de mesurer la satisfaction répond à un double objectif : d'une part donner la possibilité à tout client d'exprimer son avis et son ressenti vis-à-vis de son expérience en bureau ; et d'autre part permettre aux managers opérationnels des bureaux de piloter la satisfaction de leurs clients au global et sur certaines cibles stratégiques (clients bancaires et clients professionnels par exemple). Entre fin juillet et début septembre 2017, 450 bornes ont été déployées dans des bureaux rénovés. En 2018, une seconde vague d'implantation de bornes est programmée afin de couvrir, à terme, l'ensemble des bureaux transformés ou éligibles à la transformation.

5.4.2 La Poste Mobile

5.4.2.1 Généralités

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

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

5.4.2.2 Marché et offre

Le marché de la téléphonie mobile en France [1]

Le marché de la téléphonie mobile compte 61 millions de clients actifs en métropole fin septembre 2017 (hors cartes SIM « Machine to Machine » et hors cartes SIM « internet »), ce qui représente un taux de pénétration de 94,4 % de la population en métropole. Le marché a augmenté de 2,7 % en un an, l'augmentation de 2,35 millions de clients abonnés étant contrebalancée par l'érosion continue du marché du prépayé (baisse de 0,7 million de lignes sur un an, soit - 7,2 %).

Avec près de 7,4 millions de clients résidentiels à fin septembre 2017, la part de marché des MVNO se stabilise à 11,7 % sur le marché total (- 0,1 point en un an).

En 2017 [2], le marché de la téléphonie mobile a poursuivi sa mutation. Si la facture moyenne mensuelle s'est stabilisée à 15,9 euros par client, les clients Grand Public (« résidentiels ») souscrivent désormais à plus de 73,4 % des forfaits sans engagement (+ 4,8 points en un an) et consomment plus de 2 900 mégaoctets par forfait, l'extension de la couverture du territoire par les réseaux 4G et l'accroissement de l'équipement de la population en smartphones favorisant l'explosion des consommations de *data* (+ 114 % en un an).

S'agissant du marché de la téléphonie fixe [2], le nombre d'accès internet à haut et très haut débit s'élève à 28 millions de clients à fin juin 2017, la totalité de la hausse provenant des abonnements à très haut débit (+ 1,37 million en un an) qui équipent désormais 37 % des logements éligibles (+ 5 points en un an). Sous l'effet de la concurrence, le montant mensuel moyen des abonnements a cessé de baisser pour se fixer, en juin 2017, à 32,6 euros par abonnement, tarif comparable à celui relevé en juin 2016.

Dans ce contexte concurrentiel, des stratégies de fidélisation sont mises en œuvre par les opérateurs. Les offres de convergences fixe/mobile (package de services pouvant inclure une ligne fixe et plusieurs services mobiles et/ou application de remises à l'un ou l'autre de ces services) progressent de 8,8 % en un an et concernent, au 30 juin 2017, 20,5 millions de cartes SIM, soit un tiers des forfaits SIM souscrites par des particuliers.

L'offre La Poste Mobile

Le MVNO La Poste Mobile se caractérise par un positionnement fondé sur la proximité client, au travers du réseau physique des 8 414 bureaux de poste. L'ensemble des offres et des mobiles proposés par La Poste Mobile est accessible par les clients dans l'ensemble des bureaux de poste, par téléphone et sur le site internet www.lapostemobile.fr.

(1) Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) – Observatoire des marchés des communications électroniques du troisième trimestre 2017.

(2) Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) - Observatoire des services mobiles du troisième trimestre 2017 et observatoire des marchés des communications électroniques deuxième trimestre 2017

En 2017, La Poste Mobile s'est dotée d'une force de vente dédiée et a renforcé sa présence dans les réseaux physiques de distribution Grand Public. Depuis le 1er septembre, l'offre La Poste Mobile est référencée dans le réseau des buralistes et, depuis le mois de novembre, les forfaits sans engagement La Poste Mobile sont commercialisés dans les points de vente AUCHAN.

Dans le même temps, La Poste Mobile a poursuivi sa stratégie commerciale de montée en gamme, avec la commercialisation en mars 2017 d'un forfait 60 Go pour le grand Public. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais plus de 30 % des ventes de La Poste Mobile. Dans la continuité de cette stratégie, La Poste Mobile a lancé en novembre sa gamme Mobile pour les professionnels.

Cette nouvelle stratégie commerciale a permis de conquérir 515 000 clients (y compris prépayés) dont 419 000 nouveaux abonnés sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 101 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 6 % pour atteindre 1,38 million de clients, le parc d'abonnés seul ayant progressé de 8 % pour atteindre 1,31 million de clients.

Les enquêtes [1] menées auprès de ses clients montrent que plus de 97 % 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 48 % des clients interrogés seraient prêts à recommander La Poste Mobile à des proches ou connaissances, en raison notamment des prix et de la qualité de la relation avec les conseillers.

Parallèlement à cette offre de téléphonie Mobile, La Poste Mobile a continué de développer sa nouvelle gamme de téléphonie fixe entraînant un développement de ses ventes de + 43 % *vs* 2016.

Au total, le chiffre d'affaires (mobile et THD) s'est élevé à 215 millions d'euros, en progression de 10 % par rapport à 2016.

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

Stratégies et perspectives

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

La stratégie de La Poste Mobile est axée sur la croissance et la montée en gamme. En 2018, La Poste Mobile élargira la gamme de produits et services proposés au Grand public et aux Professionnels, renforcera son implantation en réseau physique de distribution et poursuivra le développement des ventes sur les canaux web et call.

05

5.5 Numérique

5.5.1 Généralités et chiffres clés

Données financières

(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 *(en montant)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	**672**	**609**	**+ 63**	**+ 10,4 %**
Chiffre d'affaires hors Groupe	531	491	+ 40	+ 8,2 %
Chiffre d'affaires intragroupe	141	118	+ 23	+ 19,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(20)	(6)	(13)	N.S.

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

Données opérationnelles

	2017	2016	Évolution 2017/2016 (en volume)	Évolution 2017/2016 (en %)
Fréquentation de La Poste en ligne *(en nombre de visiteurs uniques en moyenne mensuelle, en millions, hors visites mobiles)*	13,6	11,2	+ 2,4	+ 21 %
Nombre de coffres-forts Digiposte *(en millions)*	2,2	1,6	+ 0,6	+ 37 %
Ventes en ligne sur le site *(en millions d'euros)*	180,8	161,5	+ 19,3	+ 12 %
Nombre de collaborateurs	5 601	5 396	+ 205	+ 4 %

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

5.5.2 Activités

La branche Numérique a trois missions principales :

- être le levier de la transformation numérique du Groupe ;
- opérer le réseau de distribution en ligne, véritable plate-forme de e-commerce pour les produits et services des filiales et branches ;
- accompagner le développement de solutions et services numériques à destination du grand public, des entreprises et des administrations, notamment *via* ses deux filiales Docapost et Mediapost Communication.

5.5.2.1 Être le levier de la transformation numérique du Groupe

La branche Numérique a reçu, dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », la mission d'accélérer la transformation numérique du Groupe pour faire de La Poste une entreprise tournée vers le client particulier, reconnue en France comme un acteur majeur de la confiance numérique et de la gestion éthique des données et qui accompagne la transformation numérique des entreprises et des administrations.

La branche Numérique pilote ainsi la stratégie numérique du Groupe. Elle vise à faire émerger de nouveaux actifs pour créer de la valeur et simplifier la vie de ses clients.

En apportant des infrastructures et de la connaissance client, en diffusant de nouvelles méthodes de travail et d'innovation, elle aide le Groupe à se transformer et à concevoir de nouvelles offres :

- la branche Numérique a construit des infrastructures numériques transverses orientées clients pour déployer la stratégie numérique du Groupe. Elles sont constituées de modules standardisés et mutualisés faciles à assembler, permettant une diminution des coûts de développement, une fluidité de l'expérience client et un partage entre branches de la connaissance client. Ces infrastructures communes s'appuient notamment sur :
  - le compte client unique pour connaître et reconnaître le client,
  - le hub numérique pour orchestrer les services proposés au client,
  - Digiposte l'assistant personnel qui s'appuie sur un coffre-fort numérique pour stocker les documents des particuliers,
  - et le Data Lake (« entrepôt de données orienté *big data* »), l'infrastructure *data* partagée ;
- la branche Numérique développe la connaissance client à travers le compte client unique (9,8 millions de comptes client ouverts à fin 2017). Ce compte permet de collecter, consolider et administrer les données clients issues du monde physique et du monde digital. La branche étend le patrimoine *data* du Groupe à travers un Data Lake. Ces données combinées à des compétences en intelligence artificielle permettent au Groupe de renforcer son excellence opérationnelle interne, d'accélérer la différenciation des services et d'inventer de nouveaux usages pour simplifier la vie des clients.

  À titre d'exemple, deux projets d'intelligence artificielle ont déjà été menés avec succès : l'amélioration de la prévision des flux colis en plate-forme et la détection des transactions carte bleue frauduleuses.

  Ce patrimoine *data* est établi dans le respect des valeurs de confiance et d'éthique prônées par le Groupe La Poste et traduites dans sa Charte *data* ;
- la branche Numérique accompagne la transformation numérique interne et l'évolution des outils et méthodes de travail des collaborateurs. Les objectifs du programme de transformation sont de :
  - former tous les postiers au numérique,
  - rendre l'environnement de travail plus collaboratif avec le lancement de la nouvelle plate-forme collaborative du Groupe,
  - contribuer à l'adaptation des processus RH,

- proposer un nouvel environnement d'apprentissage et d'expérimentation disruptif à la transformation ;

- la branche Numérique soutient l'innovation par le biais de différentes structures dont Yellow Innovation, Start'inPost et le programme French IoT.

Yellow Innovation, « laboratoire d'innovations du Groupe » est porté par des équipes totalement rompues aux nouveaux usages et à la culture de l'expérimentation. Start'inPost est chargé de détecter de jeunes structures innovantes et a pour vocation de permettre aux entités opérationnelles du Groupe d'innover plus facilement avec des start-up. Le programme French IoT vise à rassembler des start-up, des grandes entreprises et des experts pour soutenir et développer l'écosystème français de l'IoT. Toutes ces initiatives sont présentées lors d'événements : CES [1] de Las Vegas, Lab Postal, Viva Tech, World Electronics Forum d'Angers...

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

La direction e-commerce anime au sein de la branche Numérique le développement des ventes en ligne sur l'ensemble des canaux digitaux de La Poste : site laposte.fr, site et application mobile, médias sociaux et webmail laposte.net.

- Elle est garante des offres de la boutique en ligne et du développement du chiffre d'affaires sur les canaux digitaux.

En 2017, le site a reçu en moyenne chaque mois 13,6 millions de visiteurs uniques sur le canal « desktop » et 2,8 millions sur le mobile. Avec une croissance de + 12 % de chiffre d'affaires dont + 15 % sur les e-services, le site www.laposte.fr a totalisé 181 millions d'euros de CA de ventes en ligne.

www.laposte.fr se classe 16e du top 100 des sites eCommerce français (classement Médiamétrie/NetRatings, septembre 2017).

- Elle pilote l'expérience client sur toutes les interfaces digitales avec un objectif de simplification des parcours et d'accompagnement permanent. Ainsi en 2017 un nombre important de pages du site ont été entièrement refondues et le canal d'accès *via* téléphone mobile a été significativement enrichi.

En outre le service client a développé des outils interactifs innovants pour automatiser les demandes de premier niveau et concentrer les conseillers sur des demandes complexes : l'aide en ligne répond ainsi à environ 90 % des sollicitations sur la boutique en ligne. Les délais de prise en charge ont été réduits grâce au développement du chat (conversation instantanée) et des réseaux sociaux avec en parallèle une baisse des sollicitations *via* formulaires. Enfin du chiffre d'affaires additionnel (*cross sell*) a été généré grâce à un dispositif d'assistance dans le tunnel d'achat (chat et chatbot) [2].

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

Offres à destination du grand public

Le Groupe La Poste propose à ses clients une offre de produits et services numériques reposant sur son rôle de tiers de confiance. L'offre Digiposte est un assistant personnel qui vise à accompagner la vie quotidienne et administrative des Français. Il permet de collecter, trier et classer des documents importants (bulletins de paie, factures, relevés bancaires, feuille d'impôts...) et de les partager pour faciliter des démarches (envoi de justificatifs...). Les documents sont transférés automatiquement de l'espace client des partenaires vers le coffre-fort Digiposte. En 2017, Digiposte a développé très significativement le nombre de partenaires collectés en intégrant l'ensemble des banques françaises pour le lancement du *Personal Finance Manager* (outil de gestion personnelle des finances du client) ainsi que 40 organismes de Santé.

Fin 2017, 2,2 millions de comptes ont été ouverts, permettant le stockage de plus de 77 millions de documents.

Offres à destination des entreprises et des annonceurs

Docapost : solutions sécurisées et dématérialisées

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

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

- des solutions sécurisées et dématérialisées des flux et des échanges (e-contractualisation, e-prélèvement/virement, etc.) ou des processus (gestion des réclamations, des abonnements, etc.) ;

- des plates-formes d'intermédiation sécurisées des flux d'information pour des activités spécialisées (www.infogreffe.com, www.jedeclare.com) ou des moments clés (solutions de vote en ligne, contrats dématérialisés). Le Conseil national de l'ordre des pharmaciens (CNOP) a par exemple choisi Docapost pour gérer et développer le dossier pharmaceutique (DP), premier service de e-santé en France (39 millions de Français disposent d'un DP, permettant à plusieurs milliers de professionnels de la santé d'accéder à l'historique de distribution de médicaments) ;

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

(1) Consumer Electronics Show.

(2) Le « chat » est une discussion en ligne. Le « chatbot », ou « agent conversationnel », est un logiciel programmé pour simuler une conversation en langage naturel.

En 2017, pour enrichir son expertise et consolider ses positions, Docapost a procédé à l'acquisition d'Ametix (agence spécialisée dans la transformation numérique proposant du conseil et des expertises informatiques digitales). Cette acquisition lui permet de renforcer ses expertises numériques et d'acquérir une forte visibilité et un savoir-faire différenciant dans un environnement où l'offre de profils qualifiés est très tendue. Début 2018, Docapost a acquis Eukles (spécialiste des solutions de gestion électronique de documents) pour renforcer son positionnement Mass Market.

En 2017, Docapost a généré un chiffre de 490 millions d'euros (447 millions d'euros en 2016).

Mediapost Communication : solutions de marketing relationnel multicanal

Avec Mediapost Communication, le Groupe La Poste répond à la transformation de la relation client et aux nouvelles exigences du marché (maîtrise des médias d'interaction, traitement des données, conseil) dans un environnement qui déplace la valeur vers la donnée. Ses activités et son expertise dans les médias en ligne, la connaissance client, les solutions logicielles et le conseil en activation de canaux de communication, lui permettent d'offrir à ses clients « annonceurs » des solutions de marketing relationnel multicanal. Les offres marketing sont adressées *via* des canaux numériques ou des canaux courrier et s'appuient sur « l'intelligence » des données CRM (gestion de la relation client) et médias.

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

- Média : Mediapost Communication vend des audiences de points de contacts médias larges et mesurables. Avec 26 millions de visiteurs uniques par mois au travers de 700 sites web (dont 100 sites premium) et l'édition de sites propriétaires (annuaire.com, société.com, dirigeants.com, etc.), elle propose au travers de son offre de régie publicitaire sur internet de nombreuses solutions de notoriété et de développement de trafic web ;
- Data : La connaissance client, opérée grâce au traitement de données (base de données de profils et de comportements/segmentation) permet d'obtenir un ciblage de qualité. Avec plusieurs dizaines de millions d'adresses e-mails, de numéros de téléphone et d'adresses postales, elle offre de nombreuses possibilités aux annonceurs tant dans le domaine de la prospection ciblée que de la fidélisation ;
- Conseil : Mediapost Communication propose une offre de conseil média courrier et imprimé publicitaire permettant la mise en œuvre de solutions marketing intégrées et efficientes.

À la croisée de ces expertises, une offre de *retargeting* a été développée. Cette offre combine des données *on* et *offline* afin de décrypter le comportement des internautes en temps réel et d'adresser des campagnes sur *display*, e-mail, téléphone fixe, mobile ou courrier.

En 2017, Mediapost Communication a généré un chiffre d'affaires de 95 millions d'euros (97 millions d'euros en 2016).

5.5.3 Stratégie et perspectives

L'ambition de La Poste est de devenir le tiers de confiance qui crée du lien, simplifie et sécurise la vie quotidienne des particuliers et l'activité des professionnels et des entreprises. Elle vise à être en 2020 la « première entreprise de services de proximité humaine » de France.

Pour servir cette ambition, ses objectifs sont de transposer son rôle d'opérateur universel des échanges physiques dans la sphère numérique, de nouer un pacte de confiance numérique avec les Français et de devenir l'accompagnant numérique privilégié des Français.

Les actions entreprises pour développer de nouveaux marchés et améliorer le service seront amplifiées :

- évolution du modèle de la Poste en Ligne afin d'offrir une expérience utilisateur multicanale, notamment sur le mobile, toujours au niveau des meilleures pratiques (Service client permettant de rendre le client de plus en plus autonome et de développer les usages) ;
- accélération du Projet de Connaissance client (ce qui signifie proposer régulièrement de nouveaux bénéfices associés aux comptes clients) et développement d'une identité sécurisée ;
- augmentation significative du parc utilisateurs et de la fréquence d'usage de Digiposte. L'activité de dématérialisation des bulletins de salaire va continuer sa croissance. De nouveaux modèles de revenus « orientés BtoBtoC » (démarches avec envoi dématérialisé de justificatifs aux organismes partenaires) ou « BtoC » (offre freemium avec des fonctionnalités avancées) seront lancés. Des partenariats stratégiques, dont celui avec le ministère de l'Éducation nationale (réception de l'attestation de réussite du bac dans un espace Digiposte) seront déployés ;
- poursuite de la politique de croissance externe ;
- développement par Docapost de ses marchés prioritaires. Dans le domaine de la Santé en particulier, il vise une position de leader de la e-santé en devenant tiers de confiance gérant la première plate-forme santé BtoBtoC en France. Dans le secteur public, il vise une position d'acteur majeur de la transformation numérique de l'État et des collectivités territoriales ;
- poursuite de la stratégie de Mediapost Communication visant à renforcer son patrimoine *data* (en propre et en partenariat), développement des expertises d'intelligence *data* (*big data*), intégration du média courrier en flux temps réel et commercialisation d'une démarche intégrée à travers du conseil.

5.6 Immobilier

(en millions d'euros)	2017	2016	Évolution 2017/2016 (en montant)	Évolution 2017/2016 (en %)
Produits opérationnels	**828**	**843**	**(15)**	**- 1,8 %**
Chiffre d'affaires hors Groupe	15	11	+ 4	+ 37,4 %
Chiffre d'affaires intragroupe	814	833	(19)	- 2,3 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION*	**126**	**18**	**+ 107**	**N.S**

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

5.6.1 Présentation

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

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

5.6.1.1 Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier du Groupe La Poste est un des plus grands de France en nombre d'actifs, il présente des caractéristiques hors normes par son ampleur : 12 219 immeubles, représentant 10,2 millions de mètres carrés dont 38 % détenus en propre (cf. chapitre 7).

Il irrigue l'ensemble du territoire et participe à la mission de service public de La Poste en matière d'aménagement du territoire (au moins 90 % de la population d'un département doit être à moins de 5 km – 20 minutes – d'un point de contact postal).

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

La spécificité de ce parc réside également dans le nombre de personnes franchissant son seuil chaque année : en 2017, 82 % des Français déclaraient s'être rendus au moins une fois dans leur bureau de poste pour y effectuer des opérations postales ou bancaires.

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

5.6.1.2 Le pôle immobilier

Le pôle immobilier, qui compte plus de 900 collaborateurs dotés d'une double culture immobilière et postale, se positionne résolument comme un partenaire de la dynamique du Groupe. Il gère la majorité de l'activité immobilière du Groupe (77 % des surfaces occupées par les entités du Groupe sur le territoire national) et son périmètre de compétence couvre notamment la maison mère (La Poste SA) et La Banque Postale. L'immobilier relatif à GeoPost ainsi qu'aux filiales de la branche Services-Courrier-Colis est directement géré par les filiales en question.

Le pôle immobilier est constitué de :

- la direction de l'immobilier du Groupe La Poste, qui définit et pilote la politique immobilière du Groupe ;
- Poste Immo, filiale du Groupe à 100 %, qui met en œuvre la politique immobilière du Groupe et assume les responsabilités du propriétaire.

Poste Immo a été créée en 2005 afin de faire de l'immobilier un outil de valorisation de l'entreprise et de soutien à la performance des branches (avec pour objectif de réduire leurs coûts immobiliers et de les accompagner dans leur développement et leur réflexion immobilière). Avec ses huit directions régionales, Poste Immo couvre l'ensemble du territoire au plus près des branches du Groupe, des élus et des parties prenantes.

Poste Immo gère un parc immobilier de 10 629 immeubles, soit 6,2 millions de mètres carrés, dont 56 % sont sa propriété. Cet ensemble se décompose en trois catégories :

- les immeubles possédés ou pris à bail par Poste Immo ;
- les immeubles possédés ou pris à bail par la direction de l'immobilier de La Poste ; et

- les immeubles possédés par les filiales de La Banque Postale, qui sont hors du périmètre juridique du pôle immobilier mais dans son périmètre de gestion.

Le périmètre juridique de Poste Immo comprend 54 sociétés, aux statuts juridiques divers : sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés par actions simplifiées (SAS), sociétés à prépondérance immobilière à capital variable (SPPICAV) et sociétés civiles de construction vente (SCCV). Chaque société est en charge d'une fonction précise.

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

5.6.2 Activités

Impliqué de manière essentielle dans la formation des coûts des branches, par l'immobilier *stricto sensu* mais aussi par le poste énergétique associé, Poste Immo est un partenaire global de leur compétitivité et de leur développement, indispensable notamment dans les réflexions transverses incarnées par trois des grands projets prioritaires communs du Groupe que sont la transition énergétique, la logistique urbaine et la modernisation de l'action publique. Poste Immo s'est d'ailleurs vu confier par La Poste, depuis 2014, la centralisation de l'information nécessaire au développement de l'offre de logistique urbaine.

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

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

5.6.2.1 Foncière de Groupe

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

Valorisation du patrimoine

Poste Immo gère et valorise le parc patrimonial en garantissant aux investissements une rentabilité selon les règles du marché. Elle accompagne la stratégie de modernisation du Groupe et fait évoluer le parc en accord avec les nouveaux usages. Depuis sa création en 2005, Poste Immo a réduit de 26 % la taille du parc patrimonial du Groupe La Poste, et la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 4 milliards d'euros de travaux. En 2017, 325 millions d'euros d'investissements ont été réalisés sur le parc et 314 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signés. Parmi ces cessions figure notamment l'ancien siège social du Groupe La Poste, l'immeuble Vaugirard, dont la vente a été signée en mai 2017

Fin 2016, Poste Immo avait procédé à l'acquisition d'un immeuble dénommé Opale, situé à proximité immédiate du nouveau siège du Groupe La Poste, sous la forme d'une vente en l'état futur d'achèvement. L'immeuble, dont la livraison est prévue en 2018, développera une surface utile de 17 000 m² environ à usage principal de bureaux et commerces.

Logistique urbaine

Poste Immo sécurise les implantations stratégiques pour le Groupe La Poste, bâtit le réseau immobilier performant de demain et se met en capacité de constituer une offre de logistique urbaine dans les principales métropoles de France (mode de livraison adapté aux attentes des consommateurs et des e-commerçants et à la complexité des livraisons dans les hypercentres [1] urbains). Les bureaux de poste en hypercentre urbain représentent un réel atout, à la fois en termes de localisation mais aussi de captation des flux de personnes. Ils sont ainsi une cible privilégiée pour implanter des consignes à colis (123 installées depuis 2014).

Compte tenu des enjeux en matière de mutation des villes et des territoires, Poste Immo est un contributeur actif au projet prioritaire commun sur la logistique urbaine. Dans ce contexte, les biens immobiliers nécessaires à cette activité doivent répondre à des critères multiples : insertion dans le tissu urbain (permettre de livrer vite et sur une large plage horaire), performances environnementales (permettre la gestion d'un plan de circulation des véhicules approprié), performances économiques (contribuer par la conception et la gestion à la baisse des coûts). L'immobilier doit offrir des espaces physiquement adaptés à l'activité logistique, en permettant et favorisant la mutualisation des offres logistiques du Groupe sur un même site, mais aussi un mode d'utilisation innovant de ces espaces (temps et espaces partagés) tout en étant économiquement compétitifs.

Le Groupe dispose d'une multitude de sites urbains, ce qui constitue un avantage concurrentiel dont il entend profiter à l'heure où de nombreux pôles logistiques ont été excentrés et où la problématique du dernier kilomètre devient critique, tant en termes d'organisation, pour les acteurs et clients du e-commerce en particulier, qu'en termes de développement durable, notamment pour les élus.

Sur les 15 projets de logistique urbaine actuellement à l'étude, trois projets se sont concrétisés en 2017 : HLU Bordeaux, Marseille Triangle Saint Charles et Lum'in Toulouse.

L'Hôtel de logistique urbaine de Bordeaux, dont la construction a été lancée en 2016, a été livré fin 2017. D'une superficie d'environ 5 000 m², le site accueille déjà des activités logistiques du Groupe La Poste. De plus, les livraisons effectuées au départ de ce site sont réalisées à l'aide de véhicules à faibles émissions de gaz à effet de serre.

À Marseille, les travaux d'un ancien centre de tri ont commencé pour une livraison prévue début 2019 du bâtiment, renommé Triangle Saint Charles et reconverti en plateaux tertiaires. Le projet inclut la création d'un espace de logistique urbaine de 2 200 m².

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

À Toulouse enfin, Poste Immo, regroupé aux côtés de la Semmaris et de la Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées au sein du consortium Lumin'Toulouse, s'est vu attribuer la délégation de service public pour l'exploitation du Marché d'Intérêt National et l'aménagement de la zone logistique du dernier kilomètre de Fondeyre. Grâce à la création d'un ensemble immobilier durable et innovant de 18 700 m², la zone logistique de Fondeyre deviendra ainsi le premier maillon de la chaîne de dernier kilomètre de la Métropole toulousaine.

L'identification d'autres actifs stratégiques en centre-ville susceptibles d'accueillir des activités logistiques permettra à Poste Immo de proposer des solutions immobilières concrètes et nouvelles aux entités du Groupe et à d'autres types de clients.

5.6.2.2 Prestataire de services immobiliers

Poste Immo a pour mission de conseiller les branches dans l'élaboration de leur stratégie d'implantation immobilière et de les accompagner dans la réduction de leurs charges immobilières, et ce à plusieurs titres :

Optimisation des surfaces et des loyers

Poste Immo aide les branches à anticiper leurs besoins immobiliers et à évaluer en amont les possibilités d'occupation optimale des surfaces utilisées, sur le parc patrimonial comme sur le parc locatif. La réduction des surfaces sous-occupées ou vacantes constitue le levier essentiel de diminution de la facture immobilière. L'optimisation des surfaces occupées par les branches, engagée en 2010, a ainsi permis la baisse de 994 000 m² des surfaces mises à bail et génère pour les branches des économies récurrentes annuelles de loyers et de charges. Pour la quatrième année consécutive, le montant des loyers du Groupe a diminué en 2017 de 2 % (- 10 % en quatre ans). En outre, Poste Immo, en tant que partenaire des branches du Groupe La Poste, a proposé, dans le cadre de l'évolution de ses règles de gestion, d'offrir plus de flexibilité sur le parc patrimonial à travers une clause dite de respiration. Elle permet aux branches de restituer chaque année 5 % de la surface du parc patrimonial, non soumis à une durée ferme, en dehors des dates d'échéance des baux.

Adaptation du Parc

Poste Immo a pour objectif d'accompagner les réflexions des branches sur les futures implantations, en tenant compte des enjeux en matière de mutation des villes et des territoires. Poste Immo assiste ainsi la branche Services-Courrier-Colis dans l'adaptation du parc à ses nouveaux besoins industriels en limitant les coûts pour le Groupe. En 2017, six nouvelles plates-formes de préparation et de distribution du courrier en multiflux ont été livrées. Poste Immo accompagne de la même façon la branche Réseau en participant à la construction de son schéma directeur qui vise à élaborer un scénario d'évolution du maillage territorial, en croisant l'expertise de Poste Immo sur les opportunités immobilières et la vision du Réseau sur le maillage et les formats de bureaux de poste. Le scénario d'évolution retenu au terme de la démarche doit générer une baisse des coûts immobiliers pour le Réseau mais aussi une présence consolidée dans les lieux identifiés comme stratégiques. En 2017, 82 millions d'euros de travaux ont été engagés sur le Réseau permettant notamment la rénovation et l'adaptation de 328 bureaux de poste afin de répondre au mieux aux besoins des clients.

Poste Immo pilote également l'évolution du parc d'immeubles de bureaux afin de l'adapter à l'évolution des organisations, tout en permettant à la fois d'optimiser les surfaces et les synergies interbranches et de travailler sur la qualité de vie au travail. En 2016, Poste Immo avait notamment assuré le volet immobilier du regroupement des sièges des différentes branches et principales filiales du Groupe permettant de réaliser 20 % d'économie sur les loyers et charges en année pleine. En 2017, la démarche a été étendue aux directions régionales : six projets de regroupement des collaborateurs ont ainsi été lancés à Paris, Strasbourg, Bordeaux, Lyon, Nantes et Marseille, les deux premiers ayant abouti. La démarche mise au service de la performance commerciale et économique et de la transformation du Groupe, vise à promouvoir un mode de gouvernance plus collaboratif entre les équipes de direction des branches décentralisées en territoire dans les grandes métropoles régionales.

Property Management

Poste Immo assure la gestion de parc (*property management*), incluant la facturation des loyers et des charges (Poste Immo pilote plus de 22 000 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 2017, 1 400 opérations d'entretien ou de maintenance technique. Poste Immo apporte aux utilisateurs un conseil en matière de performance et d'optimisation énergétique. Enfin, dans une démarche proactive tenant compte des enjeux de transition énergétique et de performance énergétique des bâtiments (cf. ci-après section 5.6.3), Poste Immo a mis en place une démarche de gestion durable appelée « Démarche Bail Vert » sur les immeubles les plus consommateurs de son parc. Cette démarche a pour but d'améliorer la qualité environnementale des bâtiments et réduire les charges d'exploitation grâce à une utilisation et une gestion durable de ceux-ci. Elle est mise en œuvre par le biais de la sensibilisation des occupants aux éco-gestes, l'optimisation des équipements de l'immeuble et à une programmation de travaux embarquant systématiquement la performance énergétique. La « Démarche Bail Vert » est déployée sur les 34 sites patrimoniaux concernés par l'annexe environnementale (baux des locaux à usage de bureaux ou de commerces de plus de 2 000 m²) ainsi que sur les 110 bâtiments engagés à travers la charte tertiaire. Depuis 2016, l'application de la Démarche Bail Vert a été élargie aux sites ayant plus de 2 000 m² à usage tertiaire ou commercial.

Nouveaux services

En 2016, Poste Immo a confirmé son ambition de développer de nouveaux services en entrant au capital de Startway, société proposant des espaces de coworking. Le Groupe La Poste s'était positionné sur ce segment en septembre 2015 en lançant sa première offre en propre d'espaces de travail partagés dénommée « Nomade », dont l'objectif est de renforcer l'attractivité des services aux professionnels au sein du Réseau La Poste. Avec Startway, il a l'opportunité d'accélérer le développement du coworking avec un risque maîtrisé et des synergies multiples : louer et valoriser des surfaces atypiques et vacantes, louer les salles de réunion et auditoriums des immeubles tertiaires, renforcer immédiatement des savoir-faire et compétences... L'offre de coworking proposée va de la réservation de courte durée à la location sédentaire, de l'espace de travail à l'événementiel en passant par la salle de réunion, avec les écosystèmes urbains et ruraux. Depuis la création du partenariat, six nouveaux sites, dont deux postaux, à Paris et en région accueillent des espaces de coworking Startway. D'autres ouvertures sont prévues en 2018.

Fort de son expérience acquise sur le parc du Groupe La Poste au service des branches, Poste Immo développe depuis 2015 une offre de services immobiliers dédiée aux collectivités territoriales et aux entreprises. En 2017, des offres packagées ont été créées dans le domaine de la transition énergétique et de l'accessibilité permettant la réalisation d'un CA de 2 millions d'euros sur l'année.

5.6.2.3 Promoteur, copromoteur et développeur

Cette activité de co-promotion et de développement donne corps aux stratégies industrielles et commerciales des branches du Groupe et valorise des immeubles du parc patrimonial de La Poste à céder ou vacants par le déploiement de projets immobiliers (logements, bureaux, commerces) responsables, innovants et performants. Dans ce cadre, Poste Immo conduit des chantiers de tailles et de natures très diverses, ainsi que les études de programmation, de faisabilité, de montage et les achats de travaux, de services et de fournitures dans un souci de réduction des coûts et des délais.

Développement

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 co-promotion concernent quant à elles des actifs ayant vocation à sortir du parc.

L'année 2017 a ainsi été marquée par la restructuration de l'hôtel des Postes de Dijon, regroupant des activités postales, des bureaux, un hôtel et des commerces mais aussi par la livraison de 96 opérations dont une plate-forme industrielle (activités logistique, bureaux) ayant obtenu les certifications HQE et ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement).

Les projets de restructuration en cours de la poste du Louvre, de Marseille Colbert, ou encore du Musée d'entreprise du Groupe La Poste, sont d'autres exemples de l'activité de développeur de Poste Immo.

Promotion et co-promotion

Les opérations engagées en 2016 se sont poursuivies avec notamment la restructuration de l'ancien bureau de poste et centre de tri d'un immeuble au cœur de Paris (situé rue de la Boétie) reconverti en surface tertiaire avec maintien et rénovation du bureau de poste. L'immeuble a été livré fin 2017. Les travaux de restructuration ou de construction d'ensembles immobiliers à Paris 14e et Marseille (immeubles de logement), Lyon et Rennes (immeubles de bureaux), en vue de leur revente se sont poursuivis en 2017. Les livraisons s'échelonneront entre 2018 et 2019.

2017 a vu par ailleurs la naissance en juillet de la société Arkadéa, coentreprise de promotion immobilière créée par Icade et Poste Immo pour réaliser des opérations de logements sur tout le territoire. Fin 2017, la commercialisation d'un premier programme de logements à Lyon baptisé Natural Square a été lancée sur le terrain d'un ancien centre financier de La Banque Postale. 114 logements en accession et 161 logements sociaux seront proposés dans le cadre de cette opération.

Globalement, la programmation de logements sociaux sur les différents projets immobiliers portés par Poste Immo ou Arkadea 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.

Enfin, en 2017, Poste Immo a accompagné les métropoles en répondant, sur plusieurs sites, à l'appel à projets Inventons la Métropole du Grand Paris comme mandataire ou partenaire de groupements, ou encore en présentant plusieurs candidatures à l'appel à manifestation d'intérêt Programme d'Investissements d'Avenir 3.

5.6.3 Enjeux en matière de développement durable

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

Conduire la transition énergétique vers les bâtiments responsables

Toutes les constructions neuves sont délivrées aux normes BBC/HQE, l'enjeu essentiel étant la mise aux normes du parc ancien, dont la moitié a plus de 50 ans. Poste Immo s'est engagée, d'une part, dans l'étude du potentiel de rénovation énergétique de bâtiments stratégiques, d'autre part, dans l'expérimentation avant déploiement de dispositifs et plans d'action simples, adaptables à l'ensemble du parc et en premier lieu aux sites ayant fait l'objet de la signature d'un bail vert. Neuf opérations patrimoniales avec une ou plusieurs certifications environnementales (dont trois en certification exploitation) s'inscrivent dans cet engagement, ce qui représente environ 154 000 m², soit 3,6 % de la surface du parc patrimonial.

En 2013, Poste Immo a signé la Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires publics et privés et a pris en mai 2014 l'engagement d'améliorer de 25 % la performance énergétique des sites patrimoniaux de plus de 5 000 m² entre 2011 et 2020. Ce périmètre représente environ 120 sites, couvrant environ 22 % de la consommation énergétique finale totale, et 20 % de la superficie du parc géré. En cinq ans, la performance énergétique de ces sites patrimoniaux a été améliorée de 17 %.

En octobre 2015, Poste Immo a présenté son engagement en faveur de la Charte Paris action climat dans le cadre des réalisations portées par le Groupe à horizon 2020 pour contribuer aux objectifs de la ville de Paris.

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

Promouvoir une approche globale et une utilisation durable des ressources naturelles

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

Poste Immo a confié à GEO PLC [1] la collecte et la valorisation des certificats d'économie d'énergie (CCE) sur plusieurs programmes de travaux et développe des politiques actives en termes d'achats responsables dans les champs du développement durable et du management de l'énergie.

En tant que foncière et coordonnateur des groupements de commandes afférents à la gestion de l'énergie, Poste Immo a piloté en 2015 et 2016 les mises en concurrence de certains marchés de fourniture en énergie, permettant une réduction de l'empreinte carbone du Groupe et des économies significatives. Le Groupe La Poste approvisionne ainsi, depuis le 1er mai 2016, la totalité de son parc immobilier (hors certaines filiales françaises et étrangères) en électricité d'origine renouvelable.

Enfin, Poste Immo s'est associé avec la Caisse des Dépôts et Egis pour créer une société commune SOBRE qui permet de répondre aux enjeux du Groupe en termes de transition énergétique et, de proposer cette offre à l'externe. Sobre propose aux professionnels de l'immobilier, des solutions concrètes pour le pilotage et la baisse des consommations d'énergie.

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

5.6.4 Stratégie et perspectives

Poste Immo doit, d'une part, continuer à accompagner les branches dans les nouveaux défis (qualité de service, réduction des coûts, évolution des réseaux, nouveaux marchés) et, d'autre part, trouver des relais de croissance externe, en s'appuyant sur ses filiales (dans les domaines de la promotion immobilière, du co-working, et du management de l'énergie), en proposant des prestations de conseil et de maîtrise d'ouvrage et de gestion de parc à de nouveaux clients ou en devenant un acteur clé de la logistique urbaine.

La politique immobilière menée par Poste Immo poursuit deux objectifs :

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

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

- recentrer : il s'agit de repositionner le parc et maîtriser la facture immobilière en réduisant la vacance patrimoniale et locative, en accompagnant l'adaptation des réseaux commerciaux et industriels des branches et en réduisant la facture sur le parc locatif (renégocier les baux, relocaliser, optimiser les surfaces occupées) ;
- investir : l'objectif est d'améliorer le parc et de le mettre en valeur en sécurisant les localisations stratégiques actuelles

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

et futures, en investissant de manière ciblée et optimisée et en continuant la mise en conformité du parc tout en intégrant le développement durable ;

- développer : cet axe vise à créer de la valeur aux bornes du Groupe dans une stratégie long terme par :
  - l'acquisition d'actifs sur de nouveaux territoires en cours de développement pour les besoins futurs du Groupe.

    Le développement d'une offre immobilière de logistique urbaine pour mutualiser et optimiser le schéma logistique du Groupe,
  - l'identification, la qualification et l'accélération de la création de valeur à partir des actifs immobiliers existants par la recherche de partenariats capitalistiques ou industriels sur les actifs stratégiques ainsi que des partenariats financiers sur les actifs tertiaires et mixtes.

↘ 5.7 Réglementation

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

Au-delà du droit commun, certaines des activités de La Poste sont régies par des réglementations spécifiques (la législation de l'Union européenne applicable aux services postaux, qui a été transposée en droit français, la réglementation applicable aux transporteurs et commissionnaires de marchandises, la réglementation applicable au secteur bancaire ou encore la réglementation applicable aux télécommunications – cf. section 5.7.1) et relève par ailleurs d'un ensemble de dispositions spécifiques en raison des missions de service public dont elle a la charge (cf. section 5.7.2).

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

5.7.1 Réglementation spécifique aux activités du Groupe La Poste

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

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

5.7.1.1 Les activités postales

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

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

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

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

La Commission européenne a publié le 18 novembre 2015 son cinquième rapport d'application de la directive sur les services

postaux, dans lequel elle reconnaît que les deux principaux objectifs de la politique postale européenne ont été largement atteints : garantir un ensemble minimal de services de qualité déterminée à des prix abordables pour tous les utilisateurs et assurer l'ouverture du marché moyennant des conditions de concurrence loyales. Le rapport d'application de la directive révèle également une préoccupation de la Commission européenne pour le marché transfrontière des colis. Ainsi, et afin d'accroître le e-commerce entre les États membres et de favoriser l'inclusion numérique, la Commission a publié, le 25 mai 2016, une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires. Les travaux se sont poursuivis sur l'année 2017 et visent une meilleure connaissance du marché du colis transfrontière et de ses acteurs ainsi qu'une meilleure information pour les consommateurs.

Définition du service postal

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

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

Enfin, l'envoi de correspondance est défini comme un envoi postal ne dépassant pas 2 kg et comportant une communication écrite sur un support matériel, à l'exclusion des livres, catalogues, journaux ou périodiques.

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

Le régime des autorisations préalables

La prestation d'envoi de correspondance est une activité régulée soumise à la délivrance préalable par l'Arcep d'une autorisation d'exercer. Cette autorisation, renouvelable et non cessible, est délivrée, depuis l'entrée en vigueur le 1er 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 1er janvier 2011 (cf. sections 5.7.2.1 et suivantes).

Droits et obligations applicables au titre de l'autorisation

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

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

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

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

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

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

L'accès aux moyens indispensables

Lorsque cela s'avère nécessaire pour protéger les intérêts des utilisateurs et/ou pour encourager une réelle concurrence, les États membres sont tenus de garantir un accès transparent et non discriminatoire à certains éléments de l'infrastructure postale considérés comme indispensables à l'exercice d'une activité. Les moyens indispensables de La Poste ont été introduits par la loi du 20 mai 2005 (codifié à l'article L. 3-1 du CPCE) transposant les dispositions prévues par la directive 97/67/CE. Ils consistent en un accès au système de code postal, à la base de données des adresses, aux boîtes postales, aux boîtes aux lettres, aux informations sur les changements d'adresse, à un service de réacheminement et de retour à l'expéditeur.

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

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

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

Le régime de responsabilité

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

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

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

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

Le décret précise également le délai au-delà duquel doit être considéré comme perdu un envoi postal qui n'a pas été distribué à son destinataire (délai de 40 jours à compter de la date de son dépôt dans le réseau du prestataire).

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

Obligations en matière d'information

En vertu de l'article L. 135 du CPCE, les titulaires d'une autorisation doivent fournir chaque année à l'Arcep les informations statistiques concernant l'utilisation, la zone de couverture et les modalités d'accès à leur service. Ces informations comprennent notamment des éléments relatifs à la nature et au volume des différents services d'envois postaux de leur activité autorisée. L'Arcep dispose également de la faculté de procéder aux expertises, mener des études, recueillir les données et mener toutes actions d'information sur le secteur des postes.

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

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

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

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

Les pouvoirs de l'Arcep

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

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

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

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

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

Les nouvelles dispositions du Code des postes et des communications électroniques organisent la séparation des fonctions de poursuite et de jugement en les confiant à des membres distincts du collège de l'Autorité. Il est ainsi prévu qu'une formation, dite « formation de règlement des différends, de poursuite et d'instruction » composée des quatre membres du collège qui ne font pas partie de la formation de jugement, dont le Président de l'Autorité, adopte les décisions en matière de mise en demeure, d'instruction et de règlement des différends et d'enquête, et qu'une formation dite « restreinte » composée des trois membres du collège les plus récemment nommés adopte les décisions de sanction.

Les sanctions dont dispose l'Arcep sont :

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

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

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

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

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

5.7.1.2 Les activités liées à l'express

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

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

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

Les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont principalement régies par la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs et le décret n° 90-200 du 5 mars 1990 relatif à l'exercice de la profession de commissionnaire de transport. Le commissionnaire se distingue du transporteur en ce sens qu'il organise et fait exécuter sous sa responsabilité les différentes étapes d'un transport de marchandises, sans effectuer lui-même le transport ou sans en effectuer l'intégralité.

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

La condition de capacité financière signifie que l'entreprise doit disposer de capitaux propres ou de garanties d'un montant

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En outre, un bordereau récapitulatif de chargement dressant l'inventaire du lot de groupage doit être établi par le commissionnaire groupeur.

5.7.1.3 Les activités bancaires

La Banque Postale, filiale de La Poste qui en détient l'intégralité du capital, est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, agréée comme banque par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) en 2005 et inscrite comme intermédiaire d'assurance par l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance (ORIAS) depuis mai 2007.

À ce titre, La Banque Postale s'adresse à l'ensemble des clientèles et décline une offre complète bancaire, financière, d'épargne et d'assurance :

- les prestations bancaires : tenue des CCP et services de paiement, facilités de caisse, crédits immobiliers et crédits à la consommation, crédits aux entreprises et secteur public local ;
- les instruments financiers : tenue de comptes titres, placement de titres financiers incluant les parts ou actions d'organismes de placement collectif et d'instruments financiers à terme ;
- les produits d'épargne : produits d'épargne soumis à régime fiscal spécifique et produits d'épargne non réglementée, produits d'épargne salariale, produits liés à l'assurance.

Elle offre aussi des services de paiement non liés à un compte bancaire, tels que les mandats postaux, les transferts d'argent, le change manuel.

Les opérations de banque, les opérations connexes aux opérations de banque, les services d'investissement et les services connexes aux services d'investissement, les produits d'épargne et le change manuel sont réglementés par le Code monétaire et financier.

Les produits d'assurance sont régis par le Code des assurances.

Ces dispositions codifiées, complétées par des dispositions légales et réglementaires non codifiées, régissent l'activité de La Banque Postale dans leurs domaines respectifs.

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

Exercice de la supervision unique par la BCE

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

- Le mécanisme de surveillance unique (MSU) est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, composé de la Banque centrale européenne (BCE) et des autorités nationales de supervision des pays participants.

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

  La BCE, avec le concours des autorités nationales, a le pouvoir d'effectuer des examens prudentiels, des inspections sur place et des enquêtes ; d'accorder ou de retirer leur

agrément aux banques ; d'évaluer les acquisitions et les cessions de participations qualifiées et de fixer des exigences (ou coussins) de fonds propres plus strictes pour contrecarrer tout risque financier.

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

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

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

Ratios prudentiels et coussins supplémentaires de fonds propres

Comme tout établissement bancaire, La Banque Postale doit respecter un certain nombre de ratios réglementaires prudentiels relatifs principalement à sa solvabilité et la liquidité de ses actifs :

- au titre du Pilier I, un ratio de fonds propres de base CET1 de 4,5 %, un ratio de fonds propres T1 de 6 % et un ratio de fonds propres total de 8 % ;
- au titre du Pilier II, résultant de l'exercice SREP 2017, une exigence additionnelle de CET1 de 1,75 % au 1er janvier 2018, Pilier II Requirement ou « P2R » ;
- au-dessus de ces exigences Piliers I et II, des coussins complémentaires sont à respecter :
  - le coussin de conservation du capital (CCB), applicable à l'ensemble des établissements européens, et fixé à 1,875 % en 2018 (pour atteindre 2,5 % en 2019). Il vise à absorber les pertes dans une situation d'intense stress économique,
  - le coussin contracyclique, déterminé au niveau de chaque pays et visant à lutter contre une croissance excessive du crédit. En France, il est fixé par le Haut Conseil de la stabilité financière chaque trimestre. Le 1er octobre 2017, son niveau a été maintenu à 0 %,
  - le coussin systémique, appliqué en fonction de l'importance systémique de l'établissement. Pour La Banque Postale, qualifiée d'« autre établissement systémique », il s'élève à 0,1875 % pour 2018 ;
- le ratio de levier : depuis le 1er janvier 2015 et jusqu'au 31 décembre 2017, ce ratio fait l'objet d'une phase d'observation et de calibrage par l'Autorité bancaire européenne (EBA) et pourrait à partir de janvier 2018 devenir un ratio au titre du Pilier I (exigences minimales de fonds propres). Son niveau minimal est fixé à 3 % ;
- le ratio de couverture des besoins de liquidité (LCR [1]) : à la suite du règlement délégué de la Commission du 10 octobre 2014 qui en fixe les modalités d'application, ce ratio s'applique aux banques européennes depuis le 1er janvier 2015 avec une exigence minimale fixée 100 % en 2018 ;
- le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR [2]) : en décembre 2015, un rapport de l'EBA plaide pour la mise en œuvre de ce ratio dans la réglementation européenne selon le calendrier prévu et proposant cependant un certain nombre d'aménagements pour tenir compte des spécificités du marché européen.

Gestion des crises bancaires (second pilier de l'Union bancaire)

La BRRD, qui définit un dispositif européen de rétablissement et de résolution, a été transposée en droit français en août 2015. Elle prévoit l'élaboration et le maintien de plans préventifs de rétablissement et de résolution.

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

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

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

5.7.1.4 Les activités de télécommunications

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

Le 14 octobre 2010, La Poste Telecom s'est en effet déclarée en tant qu'opérateur auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques et postales (Arcep) pour l'exercice de deux activités : le service téléphonique au public (transfert direct de la voix en temps réel entre utilisateurs fixes ou mobiles) et les services autres que le service téléphonique (services de communications électroniques). Le service téléphonique que La Poste Telecom fournit au public est mobile.

(1) Liquidity Coverage Ratio.
(2) Net Stable Funding Ratio.

Toutefois La Poste Telecom est un opérateur de téléphonie mobile qui ne dispose pas d'une autorisation spécifique pour l'usage de fréquences hertziennes. À ce titre, c'est un opérateur mobile dit « virtuel » ou MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*).

SFR est l'opérateur de réseau « hôte » de La Poste Telecom. Une convention de prestation d'accès a été signée début 2011 pour la fourniture par SFR à La Poste Telecom, sur l'ensemble du territoire français métropolitain, de services de communications électroniques de type mobile en gros (voix, SMS, *data*). Ainsi, La Poste Telecom, au travers de sa convention d'accès, bénéficie des interconnexions négociées par SFR avec l'ensemble des opérateurs mobiles et fixes.

Les services de bout en bout sont délivrés par SFR avec une qualité de service équivalente à celle que SFR offre à ses propres clients pour une prestation comparable. En outre, dans la mesure où La Poste Telecom bénéficie d'une simple prestation d'accès, c'est principalement SFR qui reste tenue *in fine* des obligations réglementaires en matière d'interconnexion.

Depuis sa déclaration auprès de l'Arcep, La Poste Telecom se voit appliquer les droits et obligations attachés à l'établissement et l'exploitation des réseaux ouverts au public sur le fondement de l'article L. 33-1 du Code des postes et des communications électroniques.

La Poste Telecom se voit dotée du droit d'exercer les activités précitées de service téléphonique au public et de services autres que le service téléphonique ainsi que du droit de se voir attribuer par l'Arcep des blocs de numéros.

La Poste Telecom est soumise aux règles portant notamment sur :

- les conditions de permanence, de qualité et de disponibilité du service ;
- les conditions de confidentialité et de neutralité au regard des messages transmis et des informations liées aux communications ;
- les prescriptions exigées par la protection de la santé et de l'environnement ;
- l'acheminement gratuit des appels d'urgence ;
- le financement du service universel des communications électroniques.

5.7.2 Réglementation applicable aux missions de service public

La Poste est chargée de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

Les 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 2013-2017, le contrat d'entreprise 2013-2017, approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 22 avril 2013, a été signé par l'ensemble des parties prenantes le 1er juillet 2013. Un nouveau contrat d'entreprise pour la période 2018-2022 a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 19 décembre 2017 et a été signé le 16 janvier 2018.

Pour chacune des missions, les implications concrètes des deux derniers contrats d'entreprise sont les suivantes :

- mission de service universel : la clause de rendez-vous fixée en 2015 dans le contrat d'entreprise 2013-2017 pour adapter le contrat en fonction de la baisse des volumes, a été le moteur de travaux tripartites Arcep-La Poste-État sur la trajectoire de qualité de service du prestataire du service universel. Ces travaux et échanges ont conduit à la signature de l'arrêté du 14 octobre 2015 relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2015, 2016 et 2017 (cf. section 5.7.2.1). Dans le contrat d'entreprise 2018-2022, en complément des objectifs réglementaires de qualité de service, La Poste met en place un outil additionnel de suivi de la satisfaction client, en introduisant de nouveaux indicateurs (comme le *Net Promoter Score* - NPS) afin de disposer d'une vision synthétique de la qualité de réalisation de certains services à fort enjeu pour les clients ;
- mission d'aménagement du territoire : les orientations sont décrites dans le quatrième contrat de présence territoriale, signé le 11 janvier 2017 par La Poste, l'État et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité et portant sur la période 2017-2019. Ses principaux axes concernent la mise en réseau des services au bénéfice des territoires en difficulté, en s'appuyant sur une forte progression des actions numériques, complétée par des actions d'accompagnement des usagers (cf. section 5.7.2.2) ;
- mission de transport et de distribution de la presse : une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a fixé le niveau des augmentations tarifaires pour les années 2016 à 2020. Les tarifs des prestations effectuées dans le cadre du service public du transport postal de la presse supporteront sur cette période une revalorisation annuelle, avant prise en compte de l'inflation, de 0 % pour les quotidiens à faible ressource de publicité (QFRP), de 1 % pour les publications d'information politique et générale (PIPG) et de 3 % pour les autres familles de presse. Le montant de la compensation accordée par l'État à La Poste est quant à lui précisé dans le contrat d'entreprise jusqu'à 2020 (cf. section 5.7.2.3) ;
- mission d'accessibilité bancaire : cette mission fait l'objet d'une convention signée entre La Banque Postale et l'État. Une nouvelle convention, signée le 18 décembre 2017, définissant le cadre d'exercice à compter du 1er janvier 2015 a

fait l'objet d'échanges avec la Commission européenne dans le cadre de la procédure de notification de la compensation versée à La Banque Postale au titre du Service d'intérêt économique général (SIEG) d'accessibilité bancaire du livret A. Les modalités financières de la compensation pour la période 2015-2020 sont prévues par l'arrêté du 4 décembre 2017 portant modification de l'arrêté du 26 février 2015 pris en application de l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier. Le 24 octobre 2017, la compensation a été déclarée conforme aux règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État.

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

Le Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise 2013-2017, présidé par le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, s'est réuni pour la quatrième année consécutive le 23 novembre 2017, en présence du Président-Directeur Général et de dirigeants du Groupe La Poste et des parties prenantes telles que les organisations syndicales, les associations de consommateurs, le régulateur du secteur postal. Lors de cette rencontre, le Comité de suivi a rappelé l'attachement de l'État, de La Poste et de toutes les parties prenantes à la réalisation et la pérennité des missions de service public confiées au Groupe La Poste dans une période de transformation profonde de son environnement économique.

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

5.7.2.1 La mission de service universel postal

La loi du 20 mai 2005 désignait La Poste comme prestataire chargé de la mission de service universel postal. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 1er janvier 2011.

Le cadre législatif et réglementaire

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

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

- la distribution au domicile de toute personne physique ou morale ;
- des collectes et distributions cinq fois par semaine au minimum ;
- l'accessibilité des points de contact et des boîtes aux lettres, la densité des points de contact et d'accès devant tenir compte des besoins des utilisateurs ;
- des délais d'acheminement nationaux et transfrontières ;
- des prix abordables orientés sur les coûts.

En termes de services, la directive 97/67/CE énonce que le service universel postal comprend *a minima* les prestations suivantes :

- des envois postaux jusqu'à 2 kg ;
- des colis postaux jusqu'à 10 kg ;
- des services relatifs aux envois recommandés et aux envois à valeur déclarée.

La transposition en droit français des dispositions communautaires relatives au service universel s'est opérée par la loi du 20 mai 2005, complétée par la suite par la loi du 9 février 2010.

Le législateur a fait le choix d'un service universel étendu tel que le stipule l'article L. 1 du CPCE : « Le service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs ».

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

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

L'ensemble des principes encadrant le service universel (définition et champ d'application) n'a pas été modifié par la loi du 9 février 2010.

Le cadre de régulation

L'Arcep a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal tout en veillant au financement et à la sauvegarde du service universel.

L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations de service universel et exerce à ce titre un encadrement tarifaire

pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du service universel. La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du service universel à des obligations en matière de qualité de service, de traitement des réclamations et de comptabilité. Le financement de cette mission est prévu par l'établissement d'un fonds de compensation.

Par ailleurs, La Poste adresse chaque année à l'Arcep, et en transmet une copie au ministre chargé des postes, un bilan du service universel qu'elle a offert.

Les caractéristiques du service universel

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

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

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

Ces prestations sont offertes à l'ensemble des usagers de manière permanente sur tout le territoire métropolitain, dans les départements d'outre-mer et à Saint-Pierre-et-Miquelon.

L'accessibilité au titre service universel

En matière d'accessibilité aux services postaux au titre du service universel, l'article R. 1-1 du CPCE prévoit qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soit à moins de 10 km d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants [1].

Le catalogue du service universel

La Poste établit et tient à jour un catalogue des prestations relevant du service universel (description des offres, tarifs en vigueur). Ce catalogue a été approuvé par le ministre chargé des postes le 20 août 2007, après un avis favorable de l'Arcep en date du 26 avril 2007 et est disponible sur le site internet de La Poste.

La Poste doit transmettre simultanément au ministre chargé des postes pour approbation et à l'Arcep pour avis ses propositions de modifications substantielles du catalogue, autres que tarifaires, lorsque ces modifications portent sur les envois égrenés du service universel. À défaut d'opposition notifiée par le ministre dans les deux mois suivant la réception du document, les modifications sont réputées approuvées. Concernant les services d'envois en nombre, La Poste doit uniquement informer le ministre chargé des postes ainsi que l'Arcep des modifications du catalogue.

Au 1er janvier 2017, le catalogue du service universel a été rendu public, intégrant des modifications tarifaires respectant l'encadrement tarifaire pluriannuel des produits du service universel adopté en juillet 2014 par l'Arcep pour la période 2015-2018 (décision n° 2014-0841 – voir ci-dessous). Aucune modification substantielle non tarifaire n'a été apportée au catalogue en 2017. Au 1er janvier 2018, le catalogue du service universel a été rendu public intégrant des modifications tarifaires respectant la décision de l'Arcep n° 2017-1101 venue modifier la décision n° 2014-0841. Des évolutions non tarifaires ont par ailleurs été intégrées avec l'enrichissement de l'offre dédiée à la presse relevant du service universel. Un niveau de service en J+2 est notamment venu compléter l'offre Publissimo Intégral qui est désormais déclinée en quatre niveaux de service : J+1, J+2, J+4 et J+7. Au 1er mars 2018, le catalogue a une nouvelle fois été mis à jour, avec la création de l'option de suivi national qui s'applique sur tout courrier égrené, quel que soit son affranchissement (Lettre prioritaire, Lettre verte, Ecopli). Par ailleurs, l'option de suivi international a été incluse au catalogue. Enfin, le sac M, offre internationale d'envois groupés de marketing direct, a été supprimé.

Encadrement tarifaire pluriannuel

Un encadrement tarifaire pluriannuel des tarifs des prestations du service universel est établi par décision de l'Arcep, après examen de la proposition de La Poste (article L. 5-2 du CPCE).

Cet encadrement permet d'établir la trajectoire tarifaire de tout ou partie des produits du secteur sur lequel porte la régulation postale, en vue de maintenir le taux de marge de l'entreprise constant sur une période déterminée.

Conformément à l'article L. 5-2-3 du Code des postes et communications électroniques, l'Arcep a défini, suite à la proposition de La Poste, l'encadrement tarifaire des offres relevant du service universel (la quasi-totalité des offres courrier et le colis des particuliers), pour la période 2015-2018, dans sa

(1) En complément de ses obligations de service universel, l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005, précise que La Poste contribue, au moyen de son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire national. Au titre de cette mission complémentaire, La Poste est soumise à des règles d'accessibilité plus contraignantes : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de 5 km et de plus de 20 minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. » La loi postale du 9 février 2010 ajoute que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci ».

décision n° 2014-0841 en date du 22 juillet 2014 : l'évolution annuelle moyenne des tarifs du service universel a été fixée au niveau de l'inflation majoré de 3,5 % pour quatre années, de 2015 à 2018. La Poste a néanmoins eu la possibilité d'utiliser dès la première année jusqu'à 50 % de l'enveloppe pluriannuelle globale, pour tenir compte des difficultés pour La Poste d'ajuster à court terme ses charges à une baisse des volumes de courrier de grande ampleur. Par ailleurs, le 19 septembre 2017, l'Arcep a précisé, suite à la consultation publique qu'elle a menée du 26 juin au 26 juillet 2017, les nouvelles règles de comptabilisation des coûts fixes de distribution postale (décision n° 2017-1100) et a modifié en conséquence la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 relative à la programmation pluriannuelle des tarifs du service universel pour la période 2015-2018. Cette modification, tempérée par l'activation des clauses d'ajustement à l'inflation et au volume, porte à 5 % en 2018 le plafond tarifaire relatif au service universel postal.

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

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

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

Régulation tarifaire au cas par cas des produits du service universel

La loi du 9 février 2010 (article L. 5-2-3° du CPCE) précise que l'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du service universel. Par ailleurs, elle confère à l'Arcep un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont manifestement pas respectés.

Obligations en matière de qualité de service

Au niveau de l'Union européenne, des normes de qualité de service relatives à la durée d'acheminement des courriers entre la date de dépôt de l'expéditeur et la remise au destinataire ont été définies concernant le courrier transfrontière au sein de l'Union européenne. Ainsi, à compter du moment où l'objet est confié à l'opérateur postal, 85 % des envois doivent être distribués en J+3 et 95 % en J+5.

Au niveau national sont également prévus des objectifs de qualité fixés par arrêté du ministre chargé des postes (arrêté du 14 octobre 2015 relatif aux objectifs de qualité de service pour 2015, 2016 et 2017). Ces objectifs annuels, ayant trait à la rapidité et la fiabilité avec lesquelles sont assurées les prestations, portent notamment sur les services suivants :

- la Lettre prioritaire : taux de distribution en J+1 → 85 % ;
- la Lettre recommandée : taux de distribution en J+2 de 95 % ;
- les avis de réception : taux de distribution en J+2 de 86 % en 2015, 87 % en 2016 et 88 % en 2017 ;
- la Lettre verte : taux de distribution en J+2 de 93,5 % en 2015, 93,75 % en 2016 et 94 % en 2017 ;
- le courrier transfrontière communautaire : taux de distribution en J+3 de 90 % et en J+5 de 97 % ;
- le Colissimo : taux de distribution en J+2 de 89,5 % en 2015, 90 % en 2016 et 91 % en 2017 pour le Colissimo guichet ; taux de distribution en J+2 de 90 % en 2015, 91 % en 2016 et 92 % en 2017 pour le Colissimo en ligne ;
- le contrat de réexpédition : le taux de mise en œuvre en 48 heures d'un contrat de réexpédition en ligne est fixé à 90 % pour 2015, 91 % pour 2016 et 92 % pour 2017 ; le taux de rétablissement du service suite aux dysfonctionnements signalés est fixé à 95 % en 48 heures.

L'Arcep veille au respect de ces objectifs ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations. Elle fait également réaliser annuellement par un organisme indépendant une étude sur la qualité de service de différentes prestations du service universel.

En outre, La Poste fournit les informations que l'Arcep lui demande pour l'accomplissement de ses missions et l'exercice de son contrôle du service universel postal. Les demandes de l'Arcep sont motivées et proportionnées à ses besoins et précisent le niveau de détail de la réponse et les délais impartis pour la produire.

Par ailleurs, La Poste procède régulièrement à des mesures de la qualité des services en recourant à des méthodes normalisées sur le plan européen ou national (article R. 1-1-8 du CPCE). Un certain nombre de ces normes sont visées chaque année par l'arrêté du ministre. Les résultats de ces mesures sont portés à la connaissance des usagers et de l'Arcep par la publication annuelle du Tableau de bord du service universel.

Traitement des réclamations

La Poste doit, en tant que prestataire du service universel en France, publier un rapport annuel sur le contrôle de sa performance, ainsi que des informations sur le nombre de réclamations et la façon dont elles ont été traitées (article 19 de la directive n° 97/67/CE).

L'arrêté du ministre chargé des postes relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste au titre de sa mission de service universel énonce également que le traitement des réclamations doit faire l'objet d'un rapport annuel faisant apparaître le nombre de réclamations courrier et colis ainsi que la méthodologie utilisée pour les traiter. La méthode de mesure doit être conforme aux principes préconisés par la norme européenne EN 14012. L'arrêté du 14 octobre 2015 fixe pour l'année 2015 un taux de réponse minimal aux réclamations, dans un délai de 21 jours, de 96 % pour 2015, 97 % pour 2016 et 98 % pour 2017.

Par ailleurs, La Poste en sa qualité de prestataire du service universel est soumise à une obligation d'informer, par voie d'affichage dans chaque point de contact, des modalités de réclamation et des conditions de dédommagement. L'usager du service universel doit pouvoir disposer de formulaires de réclamation. Le délai de traitement d'une réclamation relative à un envoi national ne peut être supérieur à deux mois à compter de la réception de la réclamation assortie des justificatifs. Cette procédure de traitement des réclamations est gratuite pour le client (article R. 1-1-9 du CPCE).

Enfin, lorsque ce dernier n'est pas satisfait de la réponse donnée à sa réclamation, il peut déposer une nouvelle réclamation, qui sera traitée par un service différent. Si la réponse apportée ne le satisfait toujours pas, il peut ensuite saisir le médiateur du Groupe La Poste.

Obligations comptables

Depuis le 1er janvier 2011, date de l'ouverture totale à la concurrence et de la suppression du secteur réservé, La Poste est tenue de présenter des comptes séparés, d'une part, pour les services relevant du service universel et, d'autre part, pour les services qui n'en relèvent pas.

Les principes d'affectation de coûts sous-jacents à cette comptabilité réglementaire sont spécifiés par l'Arcep. Sur demande de cette dernière, La Poste transmet toute information et tout document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations.

La comptabilité réglementaire de La Poste a fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes de La Poste chaque année depuis 2000. Depuis 2006, l'Arcep fait réaliser, par un organisme indépendant qu'elle agrée, un audit à la charge de La Poste pour vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués.

Par ailleurs, à la suite de la consultation publique qu'elle a menée du 26 juin au 26 juillet 2017 sur les règles de comptabilisation des coûts fixes de distribution postale, l'Arcep a publié le 19 septembre 2017 la synthèse de cette consultation publique, les contributions qu'elle a reçues et la décision n° 2017-1100 précisant les nouvelles règles de comptabilisation des coûts fixes de distribution.

Financement du service universel

Les dispositions du Code des postes issues des lois du 20 mai 2005 et du 9 février 2010 prévoient que l'opérateur en charge du service universel, peut, s'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations, demander l'activation d'un fonds de compensation, alimenté par l'ensemble des opérateurs postaux titulaires d'une autorisation (y compris le prestataire du service universel lui-même), au prorata du nombre d'envois postaux acheminés dans le champ du service universel (tout prestataire qui achemine un nombre d'envois de correspondance inférieur à un seuil fixé par décret sera exempté de contribution au fonds). L'Arcep est chargée du calcul du coût net des obligations de service universel et du montant de la contribution dont chaque prestataire de services postaux autorisé serait redevable si ce fonds était activé.

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

En cas d'activation du fonds, l'Arcep peut demander à La Poste toute information et étude dont elle dispose permettant d'évaluer objectivement le surcoût lié à la prestation de service universel.

Un décret en Conseil d'État, pris après avis de l'Arcep et de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP), devra préciser les méthodes d'évaluation, de compensation et de partage des coûts nets liés aux obligations de service universel. Un second décret, pris après un avis public de l'Arcep sur une demande du prestataire du service universel établissant sur la base des données comptables qu'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations de service universel, fixera la première année au titre de laquelle les contributions nettes au fonds de compensation du service universel postal sont recouvrées.

5.7.2.2 La mission d'aménagement du territoire

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire, consistant à contribuer, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire en complément de ses obligations de service universel postal.

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

Cadre légal et réglementaire

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

- une règle d'accessibilité au titre du service universel postal (voir ci-dessus section 5.7.2.1) ; et,
- une règle d'accessibilité complémentaire au titre de sa contribution à l'aménagement du territoire, fixée par la loi relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005 : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de 20 minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. » La loi postale du 9 février 2010 ajoute que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer ».

Pour assurer cette mission tout en accompagnant les évolutions des territoires et les nouvelles attentes des populations, dont les usages et les styles de vie changent (notamment sous l'effet du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité), La Poste adapte en continu son organisation et son Réseau en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. La Poste a ainsi progressivement construit et

dimensionné un réseau de points de contact constitué de différentes formes de présence postale :

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

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

Le développement de points mutualisés est au cœur de la politique d'évolution de la présence postale, dans un contexte de baisse continue de l'activité et de la fréquentation des bureaux de poste. Au niveau national, le réseau de La Poste comporte ainsi 17 100 points de contact (bureaux de poste, agences postales, La Poste Relais) répartis dans 14 182 communes. 53,7 % de ces points sont situés dans les communes rurales [1].

Dans chaque département, La Poste présente un rapport annuel de maillage territorial respectant la norme d'accessibilité, qui comprend une cartographie précisant le positionnement des différents points de contact de La Poste.

En 2017, 93 départements de France métropolitaine ainsi que l'ensemble des départements d'outre-mer répondent à la norme d'accessibilité. Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane (21 communes sur 22).

Gouvernance

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

- dans chaque département, une Commission départementale de présence postale territoriale (CDPPT) garantit la cohérence de l'offre postale sur son territoire et est chargée de veiller au respect par La Poste de la norme d'accessibilité à l'aménagement du territoire dans le département. Elle détermine, notamment, l'utilisation de l'enveloppe départementale du fonds de péréquation et examine également les recours éventuels des maires sur l'évolution de la présence postale. Chaque CDPPT est composée d'élus représentant les communes, les départements et les régions, d'un représentant du préfet et de La Poste ;
- au plan national, l'Observatoire national de la présence postale, mis en place en décembre 2007, veille à la mise en œuvre du contrat de présence postale territoriale. Il suit tout particulièrement la gestion du fonds de péréquation, les travaux des CDPPT et l'évolution du réseau postal, avec un rôle d'évaluation, de prospective et de promotion des solutions innovantes.

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

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

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

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

Financement

Le maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire correspond au nombre de points de contact déployés par La Poste pour lui permettre d'assurer cette mission, en complément de ceux résultant de la seule obligation d'accessibilité du service universel.

Le coût net de ce maillage complémentaire est évalué chaque année par l'Arcep selon une méthode précisée par le décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011 pris en Conseil d'État, après avis de la CSNP. Ce dernier précise notamment que « le coût net de ce maillage complémentaire est égal au coût évité en son absence diminué des recettes perdues en son absence ».

Après application de cette méthode, l'Arcep a considéré que le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire était de 223 millions d'euros pour l'année 2016 (décision du 28 septembre 2017).

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

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

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

Ce dispositif fait actuellement l'objet d'une procédure de notification à la Commission européenne. La compensation précédente avait quant à elle été validée par une décision du 26 mai 2014, à hauteur de 850 millions d'euros sur l'ensemble de la période 2013-2017, en tant qu'aide d'État compatible avec le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

5.7.2.3 La mission de transport et de distribution de la presse

La loi du 2 juillet 1990 met à la charge de La Poste une mission de service public de transport et de distribution de la presse. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste.

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

Cadre de la mission

Les tarifs des prestations offertes à la presse au titre de cette mission de service public sont homologués par le ministre chargé des postes après avis public de l'Arcep (article L. 4 du CPCE). Par ailleurs, La Poste dispose depuis 2009 d'une offre de service universel destiné aux publications de presse dont les tarifs font l'objet d'un avis de l'Arcep.

La mission de service public de transport et de distribution de la presse était encadrée pour la période 2009-2015 par un accord pluriannuel entre l'État, La Poste et les syndicats d'éditeurs de presse, dit « accord Schwartz ». Les effets de l'accord Schwartz prenant fin le 31 décembre 2015, le ministère de la Culture et de la Communication a annoncé en juin 2015 le lancement d'une réforme des aides à la presse, concernant notamment la diffusion postale de la presse.

Au terme des travaux lancés par le gouvernement pour rénover les conditions du transport postal de la presse, une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a établi le niveau des augmentations tarifaires pour les années 2016 à 2020.

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

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

Financement

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

L'avis rendu le 7 juillet 2015 conclut que les comptes de la presse de service public présentent en 2014 un déficit brut, de 506 millions d'euros, correspondant à la différence entre les coûts attribuables à l'offre de transport et de distribution de la presse (904 millions d'euros), et le chiffre d'affaires (398 millions d'euros) correspondant aux recettes perçues auprès des éditeurs de presse.

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

Les derniers arbitrages gouvernementaux de décembre 2017 ont prévu d'allouer au titre de la contribution de l'État au service public du transport et de la distribution de la presse, 119 millions d'euros en 2016, 121 millions d'euros en 2017, 111,5 millions d'euros en 2018, 103,8 millions d'euros en 2019 et 95,9 millions d'euros en 2020.

Ce dispositif fait actuellement l'objet d'une procédure de prénotification à la Commission européenne.

5.7.2.4 La mission d'accessibilité bancaire

Cadre de la mission

Le législateur a confié à La Poste une mission générale d'accessibilité bancaire [1] : « Dans les domaines bancaire, financier et des assurances, La Poste propose des produits et services au plus grand nombre, notamment le livret A » [2].

La mission d'accessibilité bancaire a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, d'un même produit d'épargne « de base », afin de favoriser la bancarisation et l'épargne et de compléter les autres dispositifs en place tel que le droit au compte et l'offre spécifique dédiée aux clients en situation de fragilité financière.

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale (LBP), sa filiale, établissement de crédit [3] au travers du livret A aux conditions spécifiques.

Le Comité consultatif des services financiers a émis un avis le 12 juillet 2016 « favorable au maintien du dispositif d'accessibilité bancaire justifiant la mission particulière confiée

(1) Loi du 2 juillet 1990.
(2) Article L. 518-25 du Code monétaire et financier.
(3) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

à La Banque Postale au travers du livret A pour 2015-2020. Cette mission constitue en effet une réponse équilibrée à des exigences d'usage spécifiques et concrètes exprimées par des populations très spécifiques, en situation parfois d'extrême précarité qui ne sont pas couvertes par les autres dispositifs d'accessibilité ».

La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter et prévenir le surendettement et à promouvoir le microcrédit.

- Jusqu'au 1er janvier 2009, La Poste ainsi que les Caisses d'Épargne et, dans des conditions particulières, le Crédit Mutuel, étaient les seuls établissements autorisés à distribuer le livret A. La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a généralisé la distribution du livret A à toutes les banques au 1er 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. La Banque Postale a ainsi l'obligation :
  - d'ouvrir gratuitement un livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du Code général des impôts, aux organismes d'habitation à loyer modéré et aux syndicats de copropriétaires, qui en font la demande ;
  - d'effectuer gratuitement les opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces à partir de 1,50 euro (contre 10 euros dans les autres réseaux) ;
  - de permettre aux titulaires de livret A d'effectuer gratuitement les opérations de versement et de retrait dans tous les bureaux de poste où elle permet ces mêmes opérations aux titulaires de compte courant postal ;
  - d'autoriser sur le livret A, dans les conditions prévues par la réglementation générale, toutes les opérations de domiciliation listées par les arrêtés du 4 décembre 2008 et du 14 mai 2010 du ministre chargé de l'économie :
    - les virements de prestations sociales versées par les collectivités publiques et les organismes de sécurité sociale ainsi que les pensions des agents publics ;
    - les prélèvements de l'impôt sur le revenu, de la taxe d'habitation, des taxes foncières, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité et des loyers dus aux bailleurs sociaux.
- La Banque Postale est tenue de proposer gratuitement les services complémentaires suivants :
  - virement sur le compte à vue du titulaire du livret A (de son représentant légal ou de son mandataire) quel que soit l'établissement teneur de compte ;
  - chèque de banque tiré au profit du titulaire du livret A (de son représentant légal ou de son mandataire) ;
  - mise à disposition d'une carte de retrait utilisable dans les DAB/GAB de La Banque Postale.

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

Ainsi, en 2017, près de 50,5 % des livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit près de 7,8 millions de comptes, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui ne totalisent que 0,3 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant près de 47 % des opérations (de retraits et versements) effectuées sur le livret A.

Financement

Au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A, La Banque Postale perçoit annuellement une « compensation proportionnée aux missions de service d'intérêt économique général qui lui sont confiées ».

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

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

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

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

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

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

5.8 Responsabilité sociale et environnementale

Le Groupe La Poste démontre depuis de nombreuses années son engagement en faveur de la responsabilité sociétale des organisations. Cette démarche s'est notamment concrétisée en 2017 par la création d'une direction dédiée à l'engagement sociétal.

En 13 ans, La Poste a su passer de la valorisation des bonnes pratiques à l'intégration de la RSE à sa stratégie. Depuis la signature en 2003 par le Président de La Poste du pacte mondial des Nations Unies, Le Groupe publie une communication annuelle sur ses progrès au niveau *advanced* [1] et intègre, depuis 2016, la contribution du Groupe aux objectifs de développement durable (ODD) définis en 2016 par l'ONU [2].

Le Groupe publie un rapport de développement durable (rapport RSE) depuis 2004, dans lequel il rend compte de ses principaux engagements. Ce rapport suit depuis 2014 les principes du *Global Reporting Initiative* version 4 (GRI4) et suit en 2018, ceux du GRI standard. Le Groupe intègre les informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de son activité dans son document de référence et son rapport de gestion en conformité avec les obligations de la loi Grenelle 2 et intègre partiellement dès cette année les éléments de la déclinaison française de la directive européenne applicable sur le reporting de l'année 2018.

Depuis 2009, le Groupe fait vérifier ses indicateurs extra-financiers par un organisme tiers indépendant. Il étend progressivement le périmètre des indicateurs publiés visant à court terme le périmètre groupe sur l'ensemble des indicateurs.

Les notations extrafinancières ont fait l'objet d'une révision au cours de l'année 2017 conduisant à une amélioration de l'ensemble de ces notations. En octobre, Vigeo a attribué à La Poste la note 72 (sur une échelle de 100 points), la plaçant au premier rang des entreprises du secteur logistique et transports. En novembre Oekom a positionné La Poste sur le niveau C+ prime, lui conférant ainsi la première place de son secteur.

S'agissant de la notation des fournisseurs, Ecovadis évalue La Poste « Gold ». Enfin, le CDP (*Carbon Disclosure Project*) a octroyé la notation B à La Poste sur le CDP *Climate Change* et B sur le programme *supply chain*.

5.8.1 La politique de responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie du Groupe

Considérée pour la deuxième année consécutive comme l'entreprise la plus utile par les Français, La Poste place le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses parties prenantes. Elle est présente pour tous, partout et tous les jours pour simplifier la vie.

Convaincu ainsi de sa responsabilité sociétale, le Groupe La Poste a la volonté de contribuer aux transformations en cours dans la société.

Les externalités positives du Groupe sont liées à sa capacité à utiliser son impact économique et les savoir-faire acquis dans sa propre transformation au profit de la transformation sociétale des secteurs dans lesquels elle opère. Ils sont au nombre de sept au sens de la classification NAF.

Les externalités négatives du Groupe sont aussi liées à ces sept secteurs. Les impacts négatifs que Le Groupe s'efforce de réduire, concernent principalement l'environnement (climat et pollutions atmosphériques), la santé et la sécurité des collaborateurs, le respect des droits fondamentaux et les conséquences de l'activité du Groupe sur les territoires en termes d'emploi et d'accès aux services.

5.8.1.1 La relation avec les parties prenantes

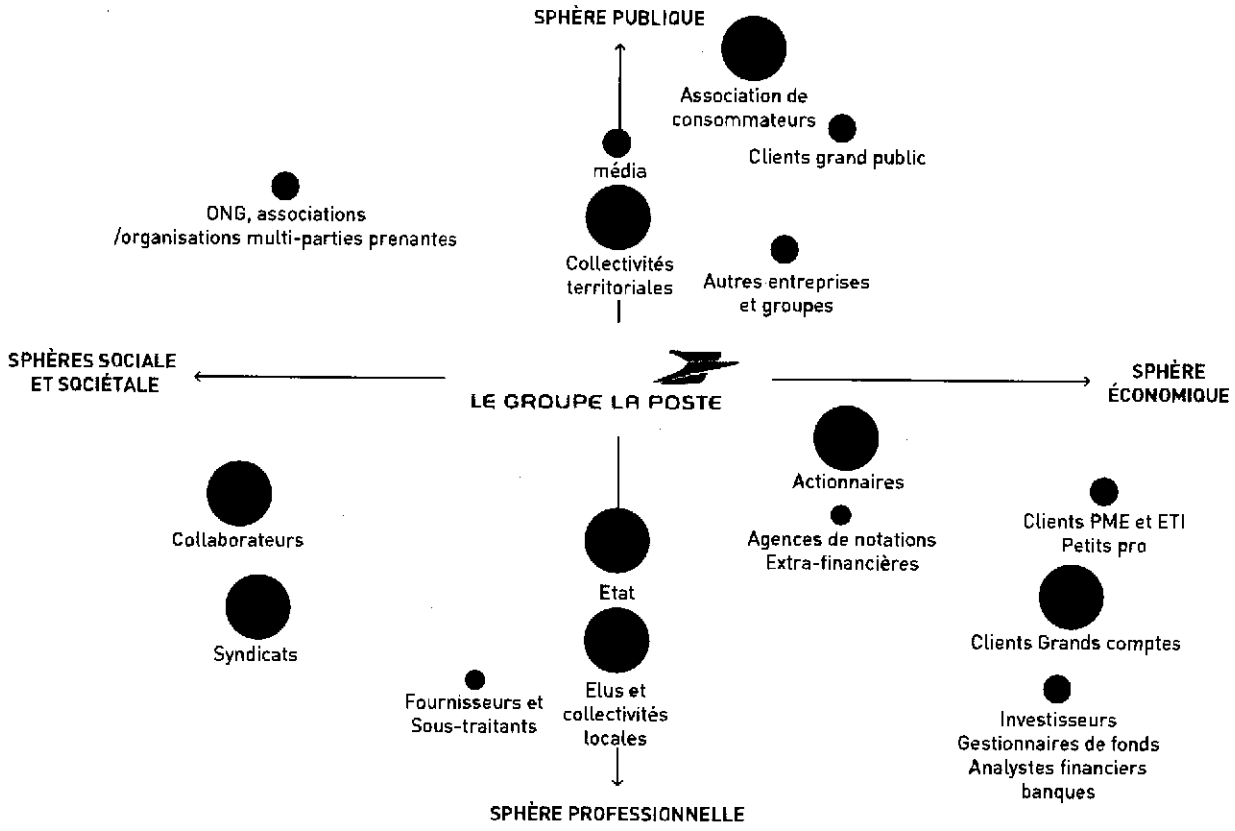
Des relations installées

Le Groupe identifie et choisit les parties prenantes avec lesquelles il s'engage en fonction de l'importance et de la fréquence des interactions avec Le Groupe. Il étend sa responsabilité à l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les actionnaires, les clients, les fournisseurs et salariés du Groupe La Poste figurent parmi les principales parties prenantes car ils sont essentiels aux performances opérationnelles et à la création de valeur. À titre d'exemple, les consommateurs depuis 1989, peuvent saisir le médiateur de La Poste, les principales associations de consommateurs sont rencontrées plusieurs fois par an et une représentante des consommateurs siège au Conseil d'administration.

Le Groupe a au fil du temps noué des partenariats avec certaines ONG et entretient avec celles-ci des relations suivies. Ces partenariats permettent de trouver des solutions partagées à des controverses, et de porter ensemble des évolutions sociétales d'intérêt général et grâce à l'expertise des ONG améliorent les pratiques du Groupe.

(1) La communication annuelle sur les progrès concernant la mise en œuvre des dix principes du pacte mondial au niveau advanced consiste en une réponse détaillée sur 21 critères.
(2) Les ODD sont 17 objectifs pour la période 2015-2030 que 193 pays membres de l'ONU ont définis en 2016 en matière de développement.

Le graphique ci-dessous répertorie les parties prenantes en fonction de leur appartenance aux différentes sphères, la taille des points est proportionnelle à l'intensité de la relation.



Des interrogations spécifiques des parties prenantes sont réalisées régulièrement. Par exemple en 2016, 90 000 postiers se sont mobilisés et 3 000 clients ont été associés sur la démarche participative « simplifier la vie des clients et des postiers ». Un dispositif d'écoute SMART [1] a également été mis en place en 2017.

Une étude a été lancée fin 2017, pour réinterroger la liste des parties prenantes et définir, pour chacune des parties prenantes prioritaires, les modalités du dialogue à instaurer en respectant les sept principes établis par le Comité 21 [2], en s'appuyant autant que possible sur les outils existants et sur un *benchmark* des meilleures pratiques en la matière.

(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.

(2) Les principes édités par le Comité 21 sont : se donner les moyens de changer, prendre en compte les intérêts divers voire divergents, s'engager à choisir les parties prenantes et les enjeux pertinents et les impliquer toutes et tous, impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur, respecter les valeurs du dialogue, ancrer la démarche dans le temps et la durée, rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs.

Le recueil des attentes des parties prenantes

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

Types de parties prenantes directes	Principales attentes identifiées
Actionnaires	• Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme) ; et respect du contrat d'entreprise • Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise • Satisfaction clients et adaptation aux attentes des consommateurs
Clients et associations de consommateurs	• Être écouté, considéré, obtenir une réponse personnalisée avec une prise en charge du premier coup et bénéficier d'un suivi en temps réel de la demande • De l'innovation dans l'offre • 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, SCRAE, politique de la ville, développement rural) • Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables • Appui à la mise en œuvre de l'action publique
Fournisseurs et sous-traitants	• Collaboration économique sur le long terme avec des engagements de commande ferme pour pouvoir innover • Conditions d'accès aux marchés donnant leur chance à tous et valorisant les engagements RSE. Respect des engagements contractuels et des délais de paiement
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 multi-parties prenantes	• Demande de dialogue avec le Groupe, d'informations et de retour par rapport aux engagements pris • Demande de participation à des travaux d'intérêt général, de prise d'engagements par rapport aux thématiques du développement durable

La contribution du Groupe La Poste à l'intérêt général mondial

La politique RSE du Groupe La Poste s'ancre dans la conviction que les entreprises d'avenir conjuguent performance business et performance sociétale. Le travail collectif des pays adhérents à l'ONU qui a abouti à la publication des Objectifs de développement durable (ODD) constitue une définition précieuse de cette performance sociétale. 12 ODD ont été ainsi identifiés en vue d'y apporter une contribution directe et significative.



La contribution du Groupe se concentre particulièrement sur les objectifs 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 et 17

5.8.1.2 Une action centrée sur les enjeux matériels

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

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

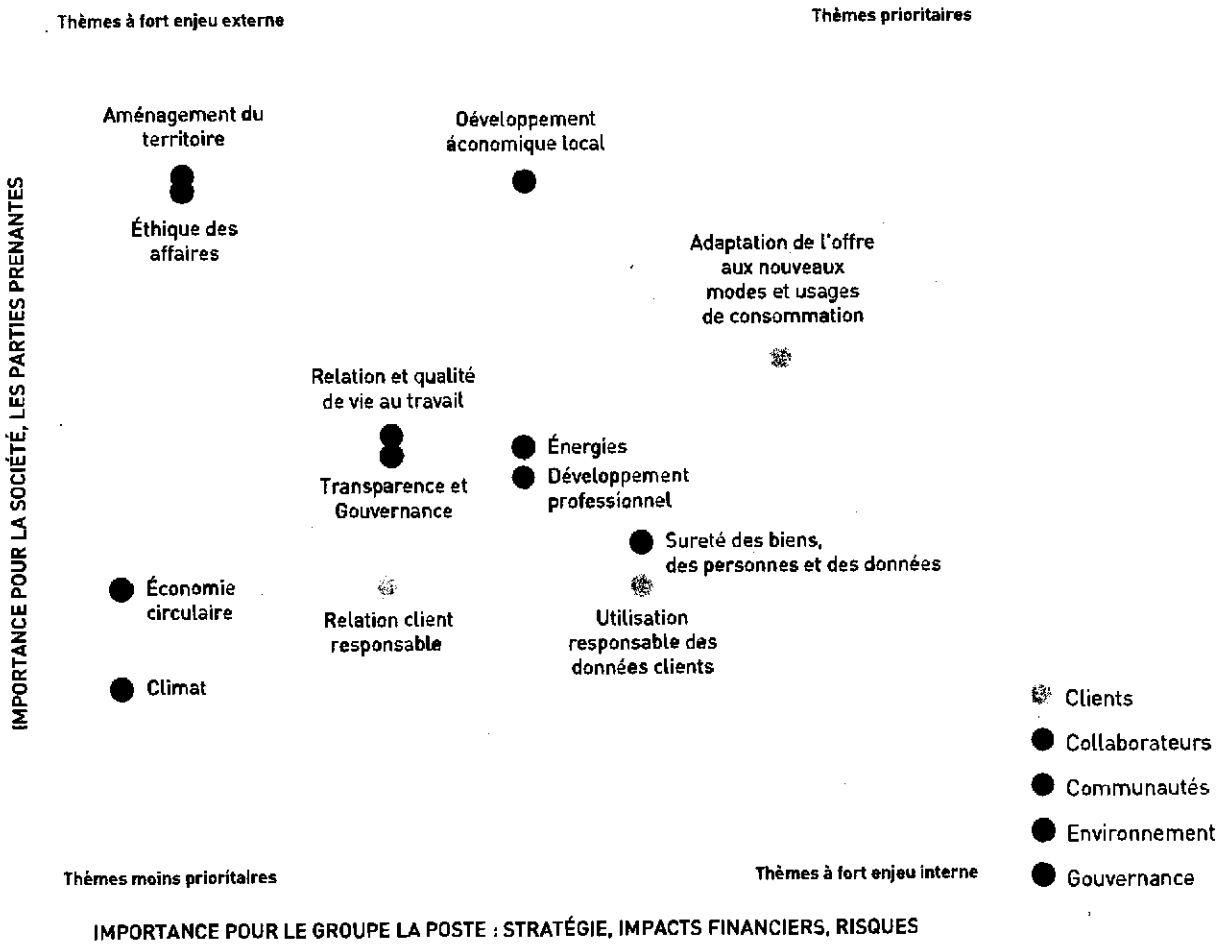
Le Groupe a identifié 20 domaines d'action prioritaires, au regard de sa responsabilité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Les domaines d'action

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

La matrice de matérialité

L'élaboration de la matrice de matérialité permettant la priorisation s'est faite de la façon suivante : la cotation de chaque domaine d'action sur les deux axes de la matrice de matérialité a été réalisée, d'une part en tenant compte des attentes des parties prenantes décrites ci-dessus et de la contribution du Groupe aux DDD et, d'autre part, en fonction de l'importance stratégique du domaine d'action, de son impact financier pour le Groupe et de son niveau identifié de risque (financier, de réputation, juridique).



5.8.1.3 La Politique de responsabilité sociétale

L'identification de ces domaines stratégiques a permis d'élaborer la politique de responsabilité sociétale du Groupe qui s'articule autour de quatre politiques (en lien avec les domaines d'action prioritaires identifiés dans la matrice) :

- la politique de gouvernance (éthique, transparence et gouvernance) ;
- la politique d'engagement sociétal :
  - la cohésion sociale et territoriale (aménagement du territoire, développement économique local),
  - l'avènement d'un numérique responsable et éthique (sûreté des données et utilisation responsable des données clients),
  - la réalisation des transitions écologiques (énergie, climat, économie circulaire) ;
- la politique sociale (relation et qualité de vie au travail et développement professionnel, sûreté des personnes) ;
- l'engagement au service du client (relation client responsable et adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation).

Ces quatre politiques sont détaillées ci-après.

5.8.2 Les pratiques de gouvernance du Groupe

La gouvernance de la responsabilité sociétale du Groupe passe par l'engagement sur des valeurs partagées, une gouvernance de la responsabilité sociétale dans l'organisation, le respect des principes de l'éthique des affaires et de déontologie relatifs aux activités du Groupe, et un dispositif de mesure et de pilotage permettant de s'assurer de la réalité des progrès. Revues en 2017, les six valeurs du Groupe sont en résonance avec les valeurs de la marque (l'attention et l'engagement).

5.8.2.1 L'organisation de la gouvernance RSE

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

Le Conseil d'administration examine trois fois par an les travaux du Comité qualité et développement durable (CQDD). Le CQDD a consacré l'essentiel de ses travaux 2017 à la relation client, il a examiné également la politique RSE et plus spécifiquement la politique de ressources humaines en matière de diversité et de qualité de vie au travail.

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

Sur le plan opérationnel, une direction de l'engagement sociétal a été créée au niveau du Groupe en janvier 2017 regroupant la direction RSE, la direction qualité, la mission Économie Sociale Solidaire et l'Innovation sociétale. Parallèlement, un Comité de l'engagement sociétal a été constitué, présidé par la directrice de l'engagement sociétal du Groupe, et rassemblant les branches, Poste Immo et les principales directions fonctionnelles. Ce Comité a pour rôle de proposer la politique de l'engagement sociétal du Groupe au Comité exécutif, d'examiner les engagements pris par chaque branche et direction du Groupe et d'assurer leur cohérence, d'examiner l'évaluation de la performance du Groupe et de prendre les mesures d'amélioration nécessaires, de garantir l'adéquation des compétences RSE dans le Groupe (filière, réseau de correspondants, managers, experts, postiers) avec les engagements du Groupe, et de valider les grands messages de communication RSE et les plans de communication. Il se réunit tous les mois.

En matière d'expertise et de compétences opérationnelles, le Groupe dispose d'une quarantaine de professionnels de la RSE répartis entre la tête de Groupe, les branches et Poste Immo. Ces professionnels préparent la politique RSE et la déploient, en s'appuyant sur un réseau de correspondants qu'ils forment et qu'ils animent. Ils conçoivent des outils et des formations pour les managers et les postiers. Ils veillent aussi à l'intégration de correspondants RSE dans les filières fonctionnelles pour la conception de formations et d'outils permettant d'avoir une pratique professionnelle responsable.

Des dispositifs sont enfin mis en place au niveau du Groupe afin d'appuyer les managers, de créer la confiance et de piloter le respect de l'éthique, des valeurs et des politiques de responsabilité sociétale.

5.8.2.2 Le dispositif éthique

Le Groupe dispose d'un socle bien installé, avec un déontologue en place depuis plusieurs années, qui prépare les travaux du Comité d'éthique, ainsi que des valeurs et une Charte éthique, définies et diffusées. Les principes éthiques du Groupe sont également déclinés dans des chartes ou guides déontologiques sectoriels. Un dispositif d'alerte interne est mis en place. Un baromètre éthique a lieu tous les ans et montre que les postiers ont confiance [1] dans le dispositif : 80 % (+ 4 points) se sentent concernés par les actions menées en matière d'éthique. Le dispositif de communication est établi avec un site intranet, une application pour smartphone, une journée annuelle de l'éthique, des newsletters et des publications thématiques régulières.

Lutte contre la corruption

La lutte anticorruption a été renforcée avec la création d'un Comité anticorruption et la nomination de sept Référents Anticorruption dans les branches et filiales. Des groupes de travail opérationnels sont mis en place pour définir les procédures à renforcer et les diffuser au sein des filières concernées par le dispositif anticorruption. Des procédures se déploient progressivement pour renforcer la prévention de la corruption dans les différentes activités.

Un rappel de la politique « cadeau et invitation » est fait aux collaborateurs *via* leurs notes de frais.

Un groupe de travail « achats » a approfondi la mise en œuvre opérationnelle du dispositif anticorruption. La Charte achat proposée à la signature des fournisseurs de rang 1 a été revue et intègre des engagements sur la lutte contre la corruption. Une clause type, relative au respect de la réglementation contre la corruption et à la possibilité pour le Groupe de résilier le contrat en cas de manquements, a été introduite dans les contrats. Un e-learning a été élaboré à destination des managers sur l'éthique des affaires intégrant un volet sur la corruption.

S'agissant des acquisitions et reventes de sociétés, un prédiagnostic permettant de définir la profondeur des due diligence (enquête sur les entreprises cibles) a été élaboré.

Enfin, pour les collaborateurs ayant des fonctions électives locales ou nationales dans les instances, un guide éthique de l'élu collaborateur et de son manager est en cours de diffusion.

(1) Source : baromètre 2017 du climat éthique auprès des collaborateurs du Groupe La Poste – Kantar.

Respect des règles de concurrence

Le programme de conformité concurrence est mis en place. Le référentiel concurrence et la Charte de la concurrence du Groupe sont diffusés. Les personnes concernées ont été sensibilisées et le guide pratique consacré à la concurrence et celui des comportements à adopter au sein des organisations professionnelles sont à leur disposition. Les collaborateurs les plus exposés à des risques en matière de droit de la concurrence ont été formés, en présentiel ou en e-learning (pour un total d'environ 2 000 personnes). Pour les personnes dont les fonctions les amènent à intervenir dans les organisations professionnelles référencées, une formation adaptée sera mise en place en 2018 sur l'ensemble de cette population cible.

Les responsables conformité concurrence sont installés au niveau Groupe, et dans chaque branche, des comités rassemblant l'ensemble des acteurs concernés sont organisés tous les trimestres. La conformité concurrence est incluse dans le dispositif de contrôle interne à chaque niveau et un audit évaluant l'ensemble du programme de conformité concurrence a été réalisé en 2017. Le rapport reportant les actions du Groupe La Poste dans le cadre de son programme de conformité concurrence est envoyé chaque année à l'Autorité de la concurrence.

5.8.2.3 Le dispositif de pilotage

Le Groupe établit un reporting annuel examiné par les commissaires aux comptes.

L'analyse de ce reporting annuel et du niveau d'avancement de la politique RSE du Groupe permet de définir les objectifs qui sont validés par le Comité exécutif. Ces objectifs et engagements font l'objet d'un suivi régulier dans le tableau de bord du Président et sont partagés avec les différentes branches et filiales clés du Groupe en fonction de leurs activités. Les Projets Prioritaires Communs « transition énergétique », « logistique urbaine » et « modernisation de l'action publique » font l'objet de revues de performance régulières. Les branches et Poste Immo ont également mis en place leur propre dispositif de pilotage pour l'atteinte de leurs objectifs extra-financiers.

La RSE est par ailleurs intégrée au dispositif de management des risques du Groupe. De même, le dispositif de contrôle interne intègre la RSE et les questionnaires d'auto-évaluation destinés aux managers intègrent les problématiques liées à la responsabilité sociétale des organisations (cf. chapitre 9). Un questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne a été réactualisé en 2017 pour évaluer le niveau de conformité à la loi Sapin 2 des différentes entités et un questionnaire spécifique relatif au déploiement du dispositif veillant au respect des règles de concurrence est intégré au dispositif d'auto-évaluation. La manière d'y intégrer le devoir de vigilance est en cours de réflexion.

5.8.2.4 Le dispositif de mobilisation des postiers

La mobilisation des postiers s'appuie sur plusieurs leviers :

Des objectifs RSE dans les critères d'évaluation de la performance et les rémunérations

- L'intégration d'un critère RSE dans l'intéressement à La Poste et à La Banque Postale.
- Une objectivation des membres du Comex et des cadres dirigeants notamment sur un indicateur composite intégrant les diverses notations extra-financières (cf. ci-dessus).
- 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 1/3 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.

L'implication RSE dans sa pratique professionnelle

- L'incitation à l'engagement au travers des dispositifs de communication du Groupe et des branches par la mise en valeur de bonnes pratiques internes ou externes et la célébration des trophées, labels ou certifications obtenues.
- L'innovation collaborative, pratiquée dans le Groupe depuis 20 ans à tous les niveaux de structure.
- Une information régulière par les divers canaux de communication interne et la mise à disposition d'outils facilitant la mise en œuvre quotidienne.

La formation

Outre le dispositif de formation concurrence et corruption, priorités de l'année 2017, le Groupe La Poste a mis en place des sensibilisations spécifiques à sa stratégie RSE pour la majorité de ses collaborateurs. Chaque branche organise de son côté des campagnes de sensibilisation axées sur ses propres enjeux et réalisations. L'Institut du management (organisme de formation des managers interne au Groupe) propose un e-learning intégrant la politique RSE du Groupe et une formation sur la création de valeur. Enfin, tout cadre supérieur nouvellement nommé est sensibilisé à la RSE et à la diversité sur une journée. Le contenu de ces formations est remis à jour chaque année.

Un système d'alerte

Un système d'alerte est en place pour répondre aux questions des collaborateurs, leur permettre de remonter les manquements en matière d'éthique ou les cas de corruption ou, dans certains cas, demander une médiation. 65 % des collaborateurs le connaissent et 75 % des collaborateurs ont confiance dans la protection des lanceurs d'alerte mis en place (source : baromètre éthique 2017).

5.8.3 La politique d'engagement sociétal : La Poste acteur engagé des mutations de la société

Facteur historique de cohésion sociale, La Poste a toujours participé à la diffusion d'innovations structurantes au sein de la société, qu'elles soient technologiques ou sociétales. C'est dans cette tradition innovatrice que s'enracine la politique d'engagement sociétal du Groupe.

Trois contributions sociétales

Cette politique est organisée autour de trois thèmes majeurs, qui sont autant de « biens communs » que le Groupe se propose de contribuer à développer :

- la cohésion sociale et territoriale ;
- l'avènement d'un numérique responsable et éthique ;
- la réalisation des transitions écologiques.

Sur ces trois sujets, le Groupe définit trois niveaux d'intensité de son engagement que sont, par ordre croissant, celui de la conformité, celui de l'exemplarité, et enfin celui de l'engagement.

5.8.3.1 Cohésion sociale et territoriale

La Poste est, du fait de son histoire et de ses missions de service public, un partenaire de prédilection des territoires. Si les modalités de sa présence sont appelées à évoluer avec le temps, le principe même de cette présence, lui, demeure intangible. Il suppose un contact étroit avec les acteurs économiques, une connaissance fine des dynamiques territoriales et une attention particulière à l'évolution des besoins des citoyens.

Objectifs clés et résultats à date

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2017
Aménagement du territoire	• Atteindre 90 % de la population à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste • Accroître les formes de présence postale • Déployer 500 MSAP* à fin 2016	• 97,1 % de la population • 9 formes de présence sur le territoire • 504 Maisons de Service au Public (392 en 2016 et 7 en 2015)
Achats responsables	Développer les achats auprès de l'ESS. Objectif : 20 millions d'euros par an en 2020 (insertion + secteur adapté et protégé)	• 26,02 M€ d'achats auprès du secteur de l'insertion et du secteur adapté et protégé (21,58 M€ en 2016)
Adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation	Répondre aux grands enjeux sociétaux (vieillissement de la population, isolement et inégalités territoriales)	• CA Proxi : 33,9 M€ (services facteurs) • CA Modernisation de l'Action Publique : 20 M€ (épreuve théorique du permis de conduire) • déploiement du service « Veiller Sur Mes Parents » : 3 400 contrats signés

* *Maison de Service Au Public (point de services multipartenaires).*

Les actions en cours

Conformité

Le Groupe met en œuvre les engagements du contrat d'entreprise en termes d'aménagement du territoire (cf. section 5-7).

Exemplarité

Dans sa politique en matière d'achats, le Groupe entend se montrer exemplaire à l'égard du réseau des PME locales : il est particulièrement attentif aux fournisseurs fragiles, à la garantie de l'égalité d'accès aux marchés du Groupe, à la mise en place de procédures de paiement d'urgence en cas de situation délicate en trésorerie des fournisseurs, au respect du pacte PME qu'il a signé.

Engagement

Sur le plan de l'attractivité territoriale, le Groupe est pleinement conscient que la stimulation de l'économie de proximité est une clé importante pour la bonne santé des territoires. Aussi soutient-il l'économie sociale et solidaire par le biais de l'« Alliance dynamique »[1], la création d'entreprises innovantes et le développement de la RSE au sein de PME locales par l'adjonction de critères RSE dans les appels d'offres du Groupe.

En outre, le Groupe entend faciliter la mise en œuvre de l'action publique. Ainsi, le passage de l'examen théorique du permis de conduire, la nouvelle offre portant sur la normalisation de l'adresse pour les communes de moins de 10 000 habitants, ou encore le service « Veiller sur mes parents », sont autant de nouveaux services délivrés par les facteurs et permettant d'agir localement au bénéfice des citoyens.

(1) Alliance entre le Groupe La Poste et les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) rassemblant 49 réseaux partenaires à fin 2017, et ayant pour objectif de favoriser le développement des territoires et des services aux populations. Dans le cadre de cette alliance, le Groupe La Poste tisse des relations privilégiées avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire et favorise la création de passerelles entre ces acteurs pour faire émerger des solutions innovantes et mettre en place de nouveaux modèles économiques pour répondre aux besoins de la société actuelle.

5.8.3.2 Un numérique responsable et éthique

La Poste s'engage à développer un usage des technologies numériques qui soit à la fois démocratisé, fiable, sécurisé, respectueux de l'environnement et utile aux citoyens.

Conformité

Les travaux relatifs au règlement général pour la protection des données [1] (RGPD) ont débuté en 2016. Le Groupe a lancé un diagnostic de conformité de traitement des données personnelles (collaborateurs et clients) et a déterminé le plan d'action qui sera déployé en 2018. Il comprend :

- un volet informatique avec la mise en place d'une protection des données dès la conception (*privacy by design*) ;
- un volet organisationnel (instances de gestion de la « Donnée Personnelle ») ;
- un volet juridique relatif au contrat des sous-traitants conforme au RGPD.

Exemplarité

Le Groupe entend se montrer exemplaire en matière de protection de l'environnement. Aussi met-il en œuvre les principes du « Green IT » [2] en s'appuyant sur six leviers :

- l'architecture des *data centers* pour minimiser les consommations énergétiques, les émissions de chaleur et les risques sécurité ;
- la supervision des postes de travail pour limiter leurs consommations et les risques pour la sécurité ;
- le comportement des utilisateurs (protection de leurs données, de leur poste de travail, autocontrôle lors des interactions et recherches sur le Net) ;
- l'exigence de labels énergie et matière lors de l'achat ;
- l'écoconception et des principes d'accessibilité logicielle ;
- la gestion des matériels en fin d'utilisation (réutilisation et recyclage).

De même, en matière de sécurité et de confidentialité des données, Le Groupe a élaboré et publié une Charte *data*, et nommé un *Chief Data Officer* pour l'ensemble du Groupe.

Le Groupe s'est attaché dans ce domaine à valoriser :

- ses collaborateurs, *via* le « serment des postiers » élargi au champ numérique ;
- ses outils techniques, *via* une infrastructure mutualisée, le *datalake*, essentielle à la valorisation du patrimoine de données du Groupe et à la connaissance des clients ;
- ses expertises par l'acquisition de la société Probayes, centre d'expertise en Intelligence artificielle.

En 2018, l'objectif du Groupe est la formation de tous les managers et de tous les personnels amenés à traiter les données et en 2019, celle de tous les postiers.

Engagement

Le développement de la gamme Digiposte permet au Groupe de répondre progressivement au besoin du consommateur de disposer en temps réel de ses données et de maîtriser celles-ci, leur utilisation par un tiers nécessitant en effet son agrément préalable. L'offre existante consiste en un assistant personnel doté notamment d'un coffre-fort électronique pour le stockage de documents en toute sécurité ; à l'avenir, elle permettra de gérer ses données et à terme d'être en relation privilégiée avec les entreprises de son choix. Gratuite, l'offre de base de Digiposte est accessible à tous.

La Poste étend ses actions aux fournisseurs, en introduisant par exemple des clauses dans ses contrats d'achat et dans ses accords de partenariat sur la protection des données personnelles et leur territorialisation.

Enfin, La Banque Postale a annoncé en mars 2017 le lancement d'un plan d'inclusion bancaire par le numérique sur tout le territoire et tous ses canaux, en face à face ou à distance, pour ses clients. Ce plan a fait l'objet d'une démarche inédite de co-construction avec des référents de l'action sociale [3], spécialistes du numérique.

5.8.3.3 Les transitions écologiques

La Poste est engagée de longue date dans les transitions écologiques. Elle s'est dotée très tôt d'une ambition de neutralité carbone et agit en faveur de l'économie circulaire depuis plus de cinq ans.

Transition énergétique

Dans son activité quotidienne, La Poste cherche à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, à rationaliser sa consommation énergétique, à réduire les gaspillages et à recycler ses déchets. Ce faisant, compte tenu de sa taille, de sa surface sociale et de son rôle d'exemple, elle souhaite participer à l'effet d'entraînement au sein de la société.

(1) RGPD (règlement général pour la protection des données) : règlement européen relatif à la protection des données personnelles, publié en 2016 et devant entrer en application dans les États membres le 25 mai 2018.

(2) Green IT : Green information technology ou green computing (en français : informatique écoresponsable) ou encore écoTIC (les écotechnologies de l'information et de la communication) vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication (TIC).

(3) Associations et structures sociales des départements

Objectifs clés et résultats à date

Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2017
• Réduction des émissions de GES des activités de La Poste de 20 % par rapport à 2013	• Moins 14 % depuis 2013
• Détention d'une des toutes premières flottes mondiales de véhicules électriques, dont 10 000 véhicules utilitaires légers	• 7 197 véhicules électriques utilitaires légers détenus, soit 14 % de sa flotte de véhicules légers
• Desserte des 15 principales métropoles françaises par des dispositifs à très faibles émissions de gaz à effet de serre (GES)	• 12 métropoles majoritairement livrées par des dispositifs à faibles émissions
• Approvisionnement en électricité 100 % renouvelable à horizon 2020 sur le périmètre des bâtiments gérés par Poste Immo	• L'ensemble des consommations électriques sont couvertes depuis le 1er mai 2016
• Des nouveaux services pour une économie bas carbone	• CA Bemobi : 3,1 millions d'euros • CA Action Habitat : 0,5 million d'euros

En 2017, La Poste a pris la décision de se fixer des objectifs de réduction des émissions de CO_2 - conformes à l'Accord de Paris, signé en décembre 2015 (accord qui vise à contenir la hausse de la température moyenne sur la planète en deçà de 2 °C).

Les actions en cours

Conformité

La Poste déploie les nouveaux dispositifs prévus par la loi : baux verts, audits énergétiques, Plans de Déplacements Entreprises...

Exemplarité

La Poste travaille avec ses sous-traitants des secteurs du transport et des bâtiments à la diminution de l'« empreinte carbone » de ses prestations.

Par ailleurs, sur le plan du lobbying, La Poste est engagée au sein de différentes organisations : l'International Post Corporation où elle a soutenu l'adoption de la *Science Based Target Initiative* et PostEurop, où elle préside le groupe de travail consacré à l'environnement.

Pour une accessibilité à tous de la neutralité carbone de sa livraison, le Groupe La Poste compense, en achetant des crédits sur le marché volontaire, les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de la branche Services-Courrier-Colis, de la branche Numérique et de la branche GeoPost pour l'ensemble des colis express transportés par 20 de ses filiales européennes. Le Groupe La Poste choisit dans ses programmes de compensation carbone des projets permettant le développement économique et social des communautés locales qui les portent.

Engagement

Au-delà, La Poste développe des offres de services susceptibles de diffuser et de favoriser les bonnes pratiques au sein de la société. Elle a ainsi développé une offre (Bemobi) couvrant l'ensemble des problématiques d'éco-mobilité (conseil, gestion, formation) ; elle propose le co-voiturage avec WayzUp, l'auto-partage avec Mobility Tech Green ; elle a lancé « Sobre », offre de services de management de l'énergie pour les gestionnaires de parc immobilier ; elle propose d'accompagner les collectivités locales dans leurs actions auprès des particuliers pour la rénovation des logements (Action Habitat) ; enfin, elle propose, *via* La Banque Postale, la gamme verte, prêts d'amélioration écologique de son logement et d'acquisition de véhicules à faibles émissions ainsi que l'assurance de ce véhicule.

Économie circulaire

La consommation de ressources naturelles n'a cessé depuis un siècle de s'accroître, générant des inquiétudes mondiales relayées notamment par le programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Dans ce contexte, La Poste souhaite jouer un rôle moteur dans la transformation des systèmes de production et favoriser les « boucles » locales de recyclage.

Objectifs clés et résultats à date

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2017
• Adaptation de l'offre	• Développer une offre favorisant le recyclage en France	• CA Recy'go : 14,8 millions d'euros

Les actions en cours

Conformité

Le Groupe déploie sa mise en conformité avec le nouveau cadre juridique relatif aux déchets alimentaires et maintient sa conformité relative au recyclage de déchets des équipements électroniques et électriques.

Exemplarité

La Poste progresse tous les jours dans le réemploi des matériels postaux (véhicules, mobilier, patrimoine postal) et la gestion des déchets (papiers et cartons, déchets des équipements électriques et électroniques, les déchets de chantier).

La politique de papier responsable du Groupe se veut exemplaire, de la sélection des papiers lors de l'achat jusqu'au recyclage de celui-ci.

Engagement

La Poste développe des offres de logistique inversée afin de collecter des matières en vue de leur réutilisation ou de leur recyclage (papier, carton, piles, capsules de café, etc.). Ces offres, développées sous la marque Recy'go, s'adressent en particulier aux stocks diffus de matières, notamment au sein des PME, TPE et aux entreprises à réseau. Le Groupe La Poste et Suez se sont rapprochées en 2017 pour créer une société commune spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau.

5.8.4 La politique sociale, levier d'une transformation réussie

Dans un environnement en forte évolution, La Poste a souhaité faire de chaque collaborateur l'acteur et le bénéficiaire de la transformation de l'entreprise. La qualité de vie au travail est une politique essentielle de La Poste ; elle est constitutive de sa responsabilité sociale vis-à-vis de tous les postiers. Elle traduit l'attention qui doit être portée à la situation de chacun dans son univers professionnel et à la vie au travail de tous dans l'entreprise. La bonne intégration de tous les collaborateurs et l'égalité des chances garantissent la qualité de vie au travail pour tous dans l'entreprise. Les engagements pris en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes ont été tenus et ont permis de progresser fortement en matière de présence des femmes dans l'entreprise et d'égalité salariale. Le bénévolat des postiers au profit des associations de personnel, de la facilitation de l'accès à l'emploi, de la culture et de l'éducation est encouragé. La Fondation La Poste, le Musée l'Adresse, et les partenariats avec les écoles de la seconde chance, « nos quartiers ont des talents » et « L'envol » facilitent leur implication (cf. chapitre 17).

L'internationalisation du Groupe demande par ailleurs une attention particulière en cohérence avec la volonté d'un haut niveau de respect des droits humains et des droits fondamentaux. Dans le cadre du plan de vigilance (cf. annexe 1), le Groupe étend son attention à ses sous-traitants dans le cadre de sa politique achat responsable.

5.8.5 L'engagement au service du client

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

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

Les objectifs

Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2017
Développer la part de l'offre responsable sous pilotage RSE	Compensation des émissions de gaz à effet de serre de l'offre courrier/colis/express/numérique effective depuis 2013
Proposer d'« investir responsable »	En 2017, les encours ISR représentent 50 % des encours totaux gérés par LBPAM

Les plans d'action

Les axes d'action sont :

- généraliser l'éco-socio-conception (conception de l'offre de services, choix des produits utilisés pour la réalisation du service), tout en maintenant des prix concurrentiels. Son déploiement se poursuit dans l'ensemble des unités d'affaire ;
- accompagner les consommateurs et clients vers une consommation responsable en les informant sur les impacts de leur consommation ;
- veiller à l'accessibilité à tous des produits et services (de la conception, à la distribution du service ainsi que l'accès au service client), en s'attachant à leur utilité et à une tarification et une qualité de service compétitives. Renforcer

la qualité de la relation entre les collaborateurs et les clients/consommateurs ;

- disposer d'un service client facilement accessible à tous les clients permettant une réponse rapide aux éventuels dysfonctionnements et permettant une fidélisation du client. L'année 2017 a été marquée par la décision de déconcentration de la prise en charge du client ;
- disposer d'un dispositif de mesure de la satisfaction client pertinent, simple et permettant l'amélioration continue. Ce point a fait l'objet de travaux importants avec le Comité qualité et développement durable en 2017.

5.8.6 Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable

Les informations communiquées au titre des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce sont disponibles en annexe 2.

Le tableau de correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce est disponible en annexe 6.

5.8.7 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion (exercice clos le 31 décembre 2017)

Le rapport est disponible en annexe 2.

↘ 5.9 Événements exceptionnels

Néant.

↘ 5.10 Dépendance à l'égard des brevets

Néant.



06

Organigramme simplifié

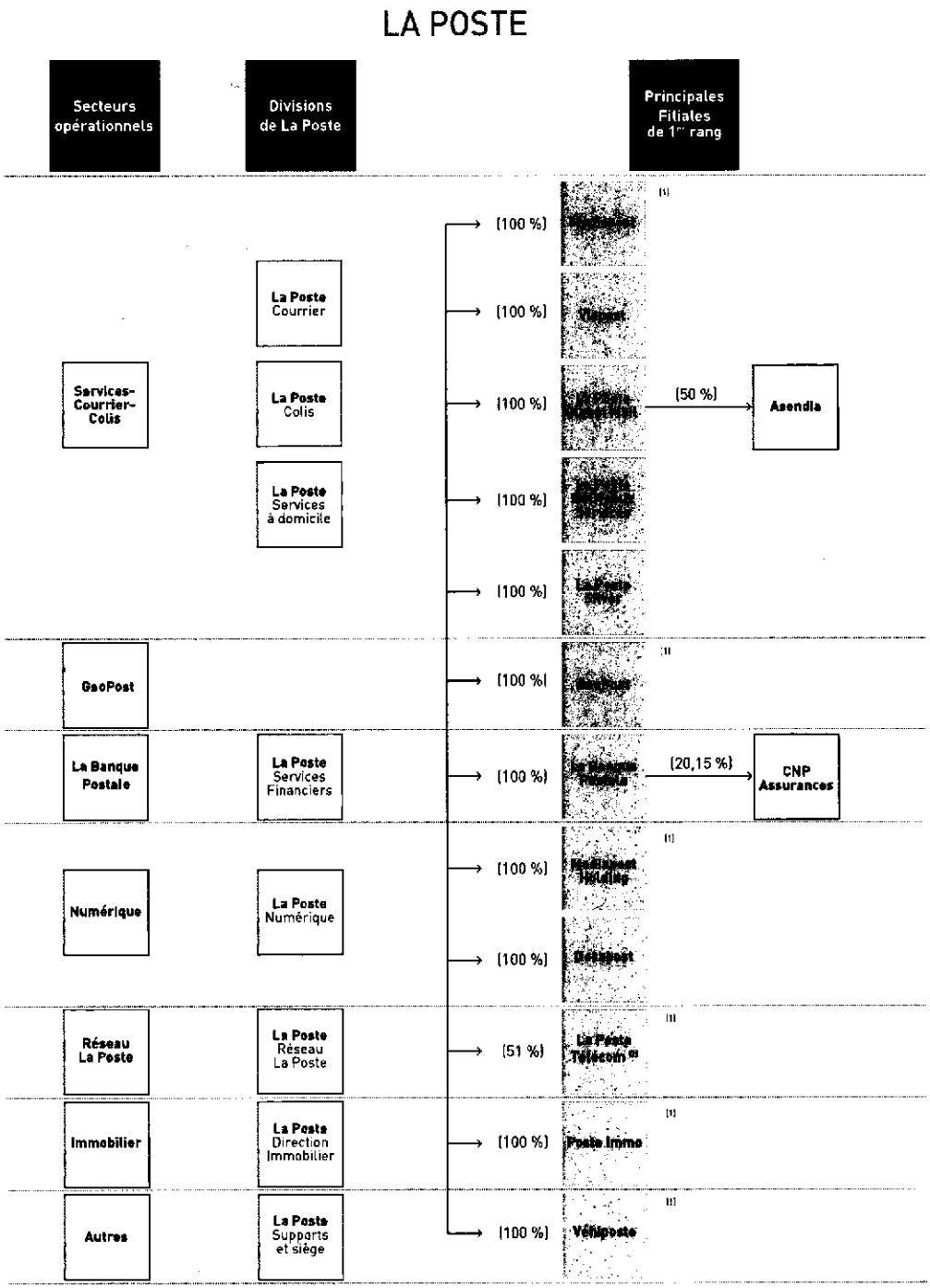
06 Organigramme simplifié

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

La quasi-intégralité des secteurs est composée d'une division de La Poste et d'une filiale de premier rang, chaque filiale de premier rang détenant elle-même plusieurs filiales détaillées dans la note 42 de l'annexe aux comptes consolidés.

La présentation des activités des principales filiales du Groupe figure au chapitre 5 (« Aperçu des activités ») du présent document de référence.

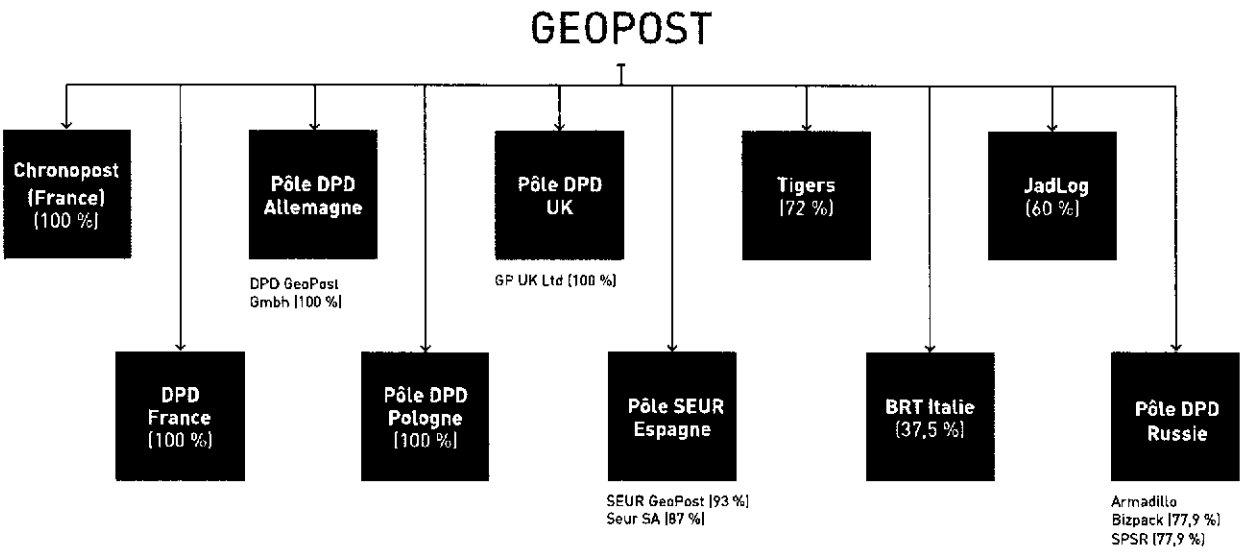
Un organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2017 est présenté ci-dessous. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt dans le capital.



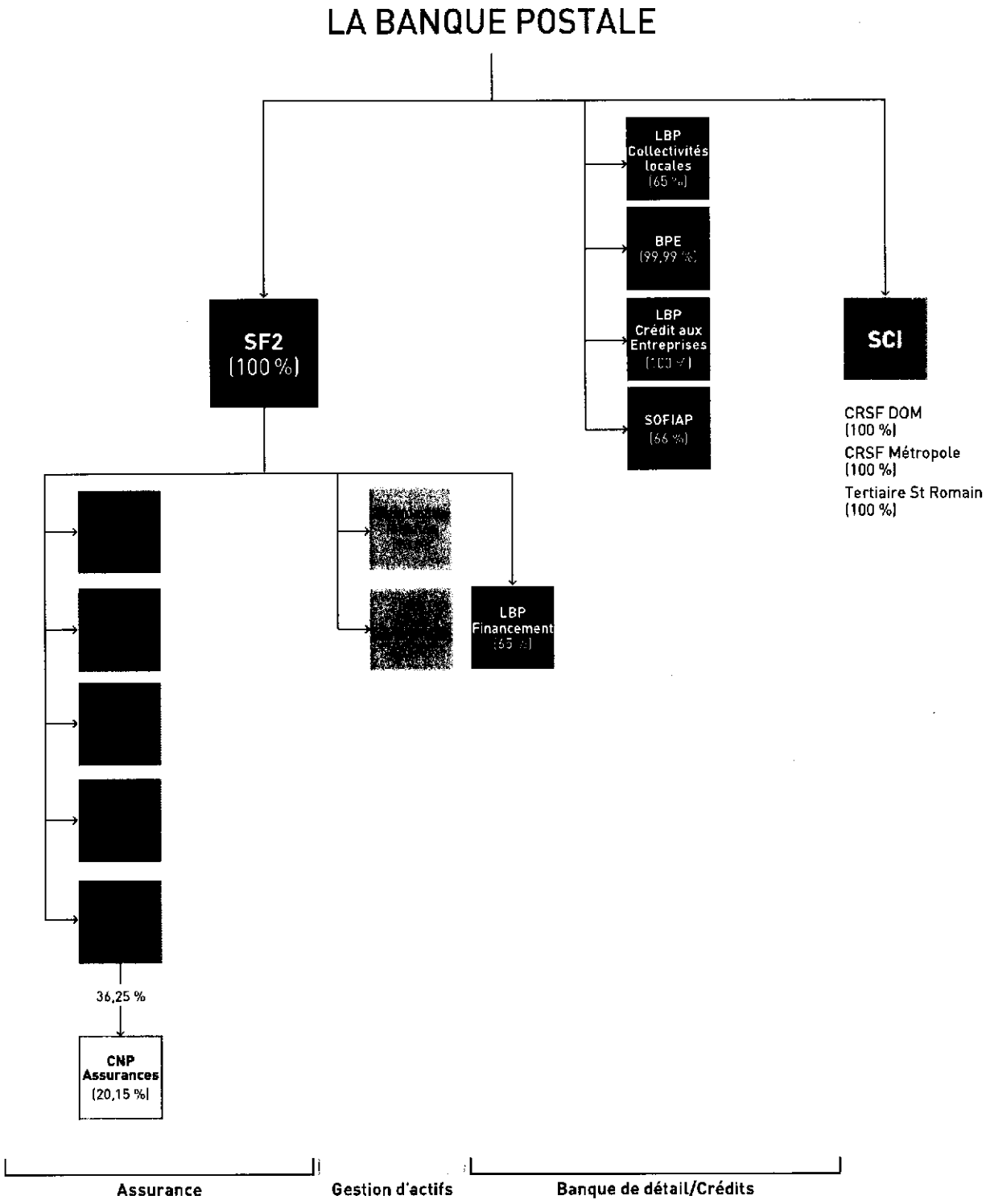
(1) Cf. détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 42 de l'annexe consolidée.

(2) Co-entreprise détenue conjointement avec SFR.

Les principales filiales de deuxième ou troisième rang des secteurs GeoPost et La Banque Postale sont les suivantes (avec les quotes-parts d'intérêt du Groupe) :



06 Organigramme simplifié



↘ Relations intragroupe

Les principaux flux entre La Poste et ses filiales sont décrits dans la note 6 de l'annexe aux comptes sociaux (cf. chapitre 20, section 20.2).

La Poste, en tant que maison mère du Groupe, assure le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans le cadre de cette politique de centralisation du financement du Groupe, elle a perçu 171 millions d'euros d'intérêts correspondant principalement aux prêts, apports et garanties consenties aux filiales, y compris les produits d'intérêts des titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros). Outre les flux liés à cette activité de financement, La Poste a perçu 439 millions d'euros de dividendes en 2017 (cf. note 33 de l'annexe aux comptes sociaux).

Par ailleurs, La Poste a conclu avec certaines de ses filiales des accords-cadres, des accords d'assistance ainsi que des contrats relatifs à des prestations de services (commercialisation, sous-traitance opérationnelle, prestations informatiques, prestations immobilières, financement, etc.). La Poste est en particulier le prestataire principal de La Banque Postale, qui recourt pour la réalisation de son activité aux moyens de La Poste tant pour les opérations de *front office* (bureaux de poste du Réseau La Poste) que pour les opérations de *back office* (centres financiers). La Banque Postale est en outre le banquier principal de La Poste. Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale et avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, sont détaillées en note 35.2 des comptes consolidés.

Des conventions de trésorerie sont mises en place entre La Poste et la plupart de ses filiales (hors La Banque Postale) dans le cadre de règles de gestion définies.

Les dettes du Groupe sont, pour une très grande part, situées dans les comptes de La Poste. Les actifs du Groupe sont détaillés au chapitre 7.

Le tableau ci-dessous détaille les éléments de certains postes de bilan (actifs non courants, endettement financier, trésorerie), des flux de trésorerie liés à l'activité et le montant des dividendes versés en 2017 et revenant à la Société au 31 décembre 2017, ventilés entre La Poste maison mère et les principales branches :

(en millions d'euros)	La Poste	La Banque Postale	GeoPost	Poste Immo	Autres	Groupe
Actif immobilisé (y compris écarts d'acquisition)	1 153	1 190	3 000	2 774	1 087	9 204
Endettement financier hors Groupe	6 087		168		42	6 297
Trésorerie au bilan et autres éléments d'actifs entrant dans le calcul de la dette nette	2 182		230		66	2 477
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	932	1 271	467	233	195	3 097
Dividendes reçus par La Poste*		312	126		1	

* *Hors les produits d'intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (64 millions d'euros).*









07

Propriétés immobilières, usines et équipements

7.1 Les actifs du Groupe 106

7.2 Environnement et développement durable 107

7.1 Les actifs du Groupe

Valeur nette comptable des immobilisations

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) et corporelles du Groupe s'élève à 6 872 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 6 577 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le Groupe ne dispose pas de valorisation de son patrimoine à la valeur de marché. Il réalise néanmoins régulièrement des recherches d'indices de perte de valeur. La valeur nette comptable au 31 décembre 2017 des immobilisations par nature et par secteur se présente de la manière suivante :

Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Le Réseau La Poste	Immobilier	Services partagés	Total
Immobilisations incorporelles	307	159	474	128	7	24	2	1 102
Terrains et constructions	25	531	405	6	0	2 434	0	3 400
Matériels et installations	241	245	58	15	34	0	6	598
Matériel de transport	21	40	0	0	0	0	426	488
Autres immobilisations corporelles	169	116	101	16	84	332	25	843
Actifs en cours de construction	55	84	8	3	2	284	5	441
TOTAL	**817**	**1 176**	**1 047**	**167**	**127**	**3 073**	**464**	**6 872**

Le détail des immobilisations par nature est présenté dans les notes 16 et 17 des états financiers consolidés et dans les notes 9 et 10 des comptes sociaux.

Les principaux actifs utilisés par le Groupe sont constitués par les actifs immobiliers, détenus en pleine propriété ou en location.

Les autres actifs corporels sont constitués de véhicules, matériels industriels et aménagements de bureaux.

Les actifs immobiliers du Groupe représentent 12 219 immeubles pour 10 213 milliers de m², dont 3 915 milliers de m² en pleine propriété. Ils se répartissent ainsi au 31 décembre 2017 :

Implantations du Groupe par typologie d'immeubles

	Parc patrimonial		Parc locatif	
	(en nombre)	*(en milliers de m²)*	*(en nombre)*	*(en milliers de m²)*
Plates-formes Courrier-Colis	516	1 124	749	1 987
Plates-formes GeoPost	15	177	220	465
Centres financiers	45	268	6	27
Bureaux de poste	1 862	1 123	6 789	1 161
Bâtiments administratifs	186	694	616	566
Autres implantations	274	529	941	2 093
TOTAL	**2 898**	**3 915**	**9 321**	**6 298**

Implantations du Groupe par zone géographique

	Parc patrimonial		Parc locatif	
	(en nombre)	*(en milliers de m²)*	*(en nombre)*	*(en milliers de m²)*
France	2 856	3 618	8 257	4 186
Europe	41	296	648	1 687
Autres continents	1	0	416	426
TOTAL	**2 898**	**3 915**	**9 321**	**6 298**

Les actifs immobiliers possédés par le Groupe sont gérés, pour une très grande part, par le secteur Immobilier qui comprend Poste Immo (détenue à 100 %) et la division Immobilier de La Poste. Les actifs sous pilotage du secteur immobilier du Groupe représentent 3 460 milliers de m² pour le parc patrimonial et 2 765 milliers de m² pour le parc locatif à fin décembre 2017.

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par secteur d'activité

	(en milliers de m²)	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	3 849	38
GeoPost	2 748	27
La Banque Postale	420	4
Numérique	111	1
Réseau La Poste	1 824	18
Supports et structures	318	3
Clients extérieurs	150	1
Surfaces vacantes	792	8
TOTAL	**10 213**	**100**

Le taux de vacance patrimonial brut [1] est de 14,13 % au 31 décembre 2017. Il représente 553 milliers de m², dont 195 milliers de m² en cours de cession et environ 50 milliers de m² en travaux ou démolition. Le taux de vacance net [2] de ces surfaces est de 7,87%.

07

↘ 7.2 Environnement et développement durable

Cette section est traitée dans le chapitre 5, section 5.8 « Responsabilité Sociale et Environnementale ».

(1) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.
(2) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées hors surfaces en cession ou en travaux.



08

Innovation et propriété intellectuelle

8.1	Anticiper les évolutions de l'écosystème	110
8.2	Sélectionner les innovations	111
8.3	Impliquer les collaborateurs et promouvoir la culture de l'innovation	112
8.4	Développer de nouveaux services	112
8.5	Optimiser les process internes	113
8.6	Accroître la visibilité en innovation	113
8.7	Politique de propriété intellectuelle	113

La France est comme tous les pays européens dans une phase de forte transformation de ses usages, de ses modes de vie et donc de ses modèles économiques. L'impact du numérique sur l'économie, que certains appellent la « quatrième révolution industrielle », a conduit à l'arrivée de nouvelles formes de concurrence dans tous les domaines : arrivée de plates-formes d'intermédiation type AirBnb qui devient le 1er hôtelier, de Blablacar qui développe de nouvelles formes de mobilité, de Paypal qui simplifie le paiement en ligne, d'Uber qui a révolutionné le déplacement, de Netflix qui crée de la valeur sur du contenu numérique, ou encore d'Alibaba qui arrive sur le e-commerce en modifiant les équilibres existants.

La nouvelle économie bouleverse ainsi l'environnement du Groupe La Poste en ignorant les frontières géographiques et en créant de nouvelles envies et de nouveaux usages : la baisse des volumes de courrier, de la fréquentation des bureaux de poste et la transformation profonde des usages et des paysages concurrentiels sur les marchés du colis et de la banque en sont des illustrations.

En parallèle, la recherche de valeurs de proximité est une tendance qui se développe : circuits courts, *do it yourself*, avec une économie collaborative naissante.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, le Groupe La Poste, au cœur de la vie quotidienne des Français, s'est fortement mobilisé pour accompagner la profonde transformation de ses métiers en développant une approche conquérante autour de ces technologies et de ces nouvelles demandes. Le renouvellement du modèle économique ainsi que l'agilité et la dynamique autour de l'innovation deviennent indispensables pour s'adapter et anticiper les nouveaux besoins et les nouvelles formes de concurrence.

La démarche engagée vise à identifier les opportunités et impacts de cette nouvelle économie, à la fois sur les métiers historiques du Groupe mais également en développant une logique de nouveaux services de proximité à destination des particuliers.

Principal levier de transformation, l'innovation, fortement intégrée dans la stratégie du Groupe, s'appuie sur quelques principes fondateurs :

- la prise en compte systématique des nouveaux usages clients ;
- la coexistence de plusieurs dispositifs internes : l'innovation est portée par chacune des branches, qui bénéficient de l'accompagnement de la branche Numérique, pour assurer la proximité avec le métier et en garantir l'efficacité ;
- la communication en interne et en externe, qui permet d'assurer une bonne visibilité sur les initiatives du Groupe.

S'appuyant sur ces trois principes, l'innovation est conçue pour :

- accélérer la transformation par des innovations de services : répondre aux nouveaux usages en utilisant la puissance du Groupe, en lien avec l'écosystème ;
- développer l'excellence opérationnelle : intégrer les nouvelles technologies pour améliorer l'expérience client ;
- promouvoir la culture de l'innovation : permettre à chacun de développer des outils, des services et d'échanger des méthodes et des bonnes pratiques.

↘ 8.1 Anticiper les évolutions de l'écosystème

La première phase de la démarche engagée par le Groupe est l'identification des évolutions de son environnement et des besoins existants et à venir de ses clients, pour en prévoir les évolutions et opportunités sur ses métiers. Ces anticipations sont partagées et échangées au sein du Groupe pour nourrir les orientations stratégiques d'une part et pour identifier des opportunités de développement de nouveaux services d'autre part.

- Vision à moyen-long terme : la démarche prospective, en lien avec le monde universitaire, et avec l'appui notamment de Futuribles [1], identifie les enjeux majeurs pour le Groupe sur les aspects environnementaux, sociologiques et technologiques. En 2017, les réflexions ont, à titre d'exemple, porté sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les usages et les métiers, ainsi que sur les dynamiques et opportunités engendrées par un engagement sociétal et environnemental.

Cette démarche cherche également à détecter les signaux faibles qui pourraient demain représenter de nouvelles formes de consommation et modes de vie.

Pour mieux appréhender ces signaux,

- le Groupe a fédéré d'autres grandes entreprises qui partagent ce besoin de lecture du futur pour améliorer la compréhension des problématiques encore incertaines en créant un club d'anticipation des tendances et des transformations sociétales ;
- le Groupe assure une proximité avec certains *think tanks* [2] où les acteurs de l'innovation se rencontrent pour échanger leurs idées transformantes ; parmi eux, la FING [3] aide le Groupe à la construction de sa vision du futur possible.

(1) Futuribles est un centre de réflexion et d'études prospectives.
(2) Écosystèmes ayant pour ambition d'identifier de nouveaux usages.
(3) Fondation internet Nouvelle Génération.

- Vision à court terme : la détection des tendances est réalisée :
  - par des dispositifs de veille qui recensent les initiatives des autres Postes dans le monde, et des acteurs concurrents ou partenaires de l'écosystème du Groupe sur chacun de ses métiers ;
  - par une démarche active d'*open innovation* au sein des différentes branches avec, entre autres, une forte connexion avec le monde des start-up au travers, par exemple, de la participation du Groupe au sein de la société de capital-risque et capital-investissement Siparex - Xange [1] qui donne une vision des marchés et services adressés par les start-up.

8.2 Sélectionner les innovations

Une fois anticipées les tendances de l'environnement, il s'agit d'identifier les innovations qui seront susceptibles d'avoir un impact sur le modèle économique du Groupe.

Pour cela, il est fortement impliqué dans son écosystème au travers de programmes internes et de partenariats avec des incubateurs. Ainsi ces programmes ont pour finalité de tester des nouveaux services ou solutions *via* différentes modalités de collaboration :

- avec des start-up : allant de la création de PDC (*proof of concept*), de partenariats commerciaux, d'achat de prestations innovantes, jusqu'à parfois une prise de participation (minoritaire ou majoritaire) ;
- en associant les écosystèmes : *via* des hackhatons avec des écoles type D-School, ou des appels à projets précis (ex-outil de prospection commerciale pour la branche Services-Courrier-Colis).

- Programmes internes

  Portées par les différentes branches du Groupe, ces initiatives ont pour ambition de détecter des start-up dont les propositions de valeurs sont à tester. À titre d'illustration, quelques exemples :
  - *Time to test* porté par la branche Services-Courrier-Colis pour identifier des solutions d'amélioration des services ou process existants grâce à de la technologie ou process développés par des start-up ;
  - French IOT pour Docapost pour identifier de nouveaux objets connectés visant à améliorer le quotidien des particuliers et des salariés ;
  - Start'In Post porté par la branche Numérique au service de toutes les branches pour identifier et financer des expérimentations.

  De son côté, GeoPost développe *via* ses différentes unités opérationnelles des approches sectorielles et géographiques (ex-DPD UK avec l'incubateur L Marks). La Banque Postale initie également des hackhatons.

- Partenariats

  Ces démarches sont engagées pour créer les conditions de réussite de l'innovation en s'appuyant sur des partenaires :
  - des incubateurs pour sélectionner des start-up et les accélérer : le Groupe est ainsi présent dans trois incubateurs de Paris&Co (Immobilier de demain avec Poste Immo ; Rolling Lab avec la branche Services-Courrier-Colis ; et Tech Care avec Docapost et le pôle d'activité silver économie) ;
  - BigUp4Sup, programme porté par Orange, La Poste, Cisco et la CDC, qui autour d'événements en territoires au sein des métropoles labellisées French Tech, permet de sourcer des start-up à potentiel ;
  - des grands groupes avec lesquels sont co-développées des solutions, chacun apportant une partie de la chaîne de valeur (ex. : Suez sur le marché du recyclage).

(1) SIPAREX : groupe de capital investissement détenu à 10 % par La Poste.

8.3 Impliquer les collaborateurs et promouvoir la culture de l'innovation

Le Groupe s'appuie sur ses collaborateurs pour accompagner la transformation de ses modèles grâce à la proximité qu'ils ont avec les clients et leur envie d'apporter des solutions en lien avec les axes stratégiques du Groupe.

Trois types de programmes sont développés :

- l'innovation participative : au sein de chaque branche, les collaborateurs ont la possibilité de proposer sur des plates-formes dédiées des améliorations de l'expérience client, optimisation de process, et création de services additionnels. Les experts métiers valident ensuite les propositions qui sont mises en œuvre et déployées dans l'ensemble du territoire ;
- l'intrapreunariat : le programme « La Poste 20 projets pour 2020 », lancé en 2014, a deux ambitions principales : identifier de nouvelles activités et développer la culture d'entrepreneuriat au sein du Groupe. Après plusieurs phases de sélection, les équipes lauréates sont détachées à temps complet pour développer leur proposition et prouver la viabilité du modèle dans un délai maximum de 12 mois, avec l'appui des entités du Groupe concernées par le projet ;
- la formation des collaborateurs : la transformation numérique de La Poste fait naître de nouveaux métiers. Pour réussir cette transformation, La Poste a notamment besoin de compétences en codage informatique et en développement web et mobile. Elle a donc choisi l'école Simplon pour former les postiers non-informaticiens (facteurs, guichetiers, postiers des services support) ayant une appétence pour l'informatique et souhaitant s'orienter et évoluer vers les métiers du développement web et mobile.

8.4 Développer de nouveaux services

La phase opérationnelle du dispositif d'innovation doit conduire à créer de nouveaux services ou d'améliorer l'expérience clients en cherchant à la fois la qualité de services et des modèles économiques performants. Pour cela, le Groupe a créé et développé de nouvelles compétences internes :

- La prise en compte du *design thinking*, déployée par les équipes internes (branches Services Courrier Colis et Docapost), permet d'identifier et valider de nouvelles propositions en lien avec les besoins clients ;
- le développement d'interfaces numériques est également assuré par des équipes internes de la branche Numérique spécialisée en design utilisateur ;
- en complément, la co-création avec les clients particuliers *via* la plate-forme « La Poste et vous » permet d'affiner les propositions de valeur.

Grâce à tous ces dispositifs, La Poste a ainsi un portefeuille de projets innovants constitués grâce à des start-up, des collaborateurs et des partenariats plus stratégiques avec d'autres grands groupes. Une synthèse des principaux projets innovants et de leur évolution est présentée au Comité exécutif au minimum une fois par an.

Quelques exemples de projets :

- banque et financement : le développement du *crowdfunding* avec l'acquisition de KissKissBankBank et le partenariat avec WeSHareBonds (investissement dans les PME) ; le lancement au printemps 2019 de la banque digitale ;
- e-commerce : le lancement de « Pour de bon », place de marché alimentaire qui facilite la commande et la livraison directement entre producteurs et consommateurs, co-construite avec Webedia ; La Poste permet désormais aux TPE et PME françaises d'accéder au marché chinois Tmall Global, la place de marché B2C d'Alibaba réservée aux entreprises étrangères ;
- logistique urbaine : le développement par le Groupe d'un nouveau modèle de logistique urbaine « EVOL » avec la création d'espaces de logistique ouverts à tous au sein des métropoles françaises, qui vise à réduire le flux de véhicules de transport ;
- services de proximité : « Veiller sur mes parents » est une offre qui s'appuie sur le réseau de facteurs pour assurer le bien-être de ses proches ;
- silver économie : avec l'acquisition d'Asten, La Poste se positionne sur l'aménagement du domicile pour permettre de rester chez soi plus longtemps ;
- économie circulaire : « facteur graine » projet interne, développe une forme d'agriculture urbaine sur les toits appartenant au Groupe.

8.5 Optimiser les process internes

La qualité de service est l'objet de l'attention de toutes les branches, qui ont pour ambition l'excellence de service.

Outre la modernisation industrielle en cours depuis plus de dix ans, le Groupe intègre dans ses processus existants de nouvelles technologies qui permettent de développer l'efficacité opérationnelle, diminuer l'impact environnemental et contribuer à l'amélioration effective du service client.

8.6 Accroître la visibilité en innovation

Pour améliorer l'impact des initiatives à la fois en interne sur les collaborateurs et en externe, La Poste développe sa visibilité grâce à sa présence dans quelques événements phares :

- Vivatech : salon dédié à la relation avec les start-up qui a permis au Groupe d'héberger 58 start-up avec lesquelles elle entretient des liens ;
- CES [1] Las Vegas : Le Groupe est présent depuis trois ans sur ce salon international où il expose à la fois les innovations portées par les branches et héberge les 15 start-up identifiées dans le cadre du programme French Tot ;
- le Lab Postal, vitrine depuis plusieurs années des innovations du Groupe et de ses partenaires.

8.7 Politique de propriété intellectuelle

8.7.1 Brevets

Opérateurs de services, les branches du Groupe utilisent essentiellement des brevets et licences développés par les partenaires et fournisseurs. Les montants investis au titre du crédit d'impôt recherche ne sont de ce fait pas significatifs.

Le Groupe La Poste a déposé plus de 40 brevets dont il est totalement propriétaire auprès de l'INPI, essentiellement sur la chaîne industrielle du courrier (traitement et tri, transport et stockage, distribution et collecte).

Deux brevets ont été publiés par l'INPI sur les deux dernières années dans les domaines du courrier et de la logistique. Six brevets ont été déposés en 2017 dans les domaines Logistique et Transport et sont en cours d'examen par l'INPI.

Dépendance à l'égard des brevets

Le Groupe n'a de dépendance à l'égard d'aucun brevet.

8.7.2 Marques

La marque principale du Groupe est « le Groupe La Poste », qui a fait l'objet de dépôts tant en France que sur le territoire de l'Union européenne et est endossée par toutes les filiales dans leur communication institutionnelle et commerciale. Le portefeuille de marques du Groupe compte environ 1 200 marques déposées en France et dans le monde entier.

Le Groupe a déposé de nombreuses autres marques correspondant à des noms de filiales, de produits et de services : 32 dépôts pour Le Groupe La Poste, 20 dépôts pour La Banque Postale.

Enfin, le portefeuille de marques et de noms de domaine fait l'objet d'une protection, d'une défense et d'une veille constante afin d'éviter toute utilisation frauduleuse ou non autorisée, susceptible de porter atteinte au patrimoine immatériel du Groupe et à son image de marque : plus de 127 noms de domaine ont été enregistrés en 2017, ce qui porte à plus de 4 774 le nombre de noms de domaine déposés.

(1) Consumer Electronics Show.







09

Le management des risques

9.1 Les facteurs de risque 116

9.1.1 Risques stratégiques 116
9.1.2 Risques opérationnels 118
9.1.3 Risques financiers 120
9.1.4 Risques juridiques et réglementaires 124
9.1.5 Politique de couverture de certains risques par l'assurance 125

9.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 127

9.2.1 Définitions, objectifs et périmètre 127
9.2.2 Les acteurs du management des risques 128
9.2.3 Les acteurs du contrôle interne périodique 131
9.2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 132

9.1 Les facteurs de risque

La Société exerce son activité dans un environnement porteur de risques. Le lecteur est invité à prendre attentivement en considération les risques décrits ci-après. Ces risques ou l'un de ces risques pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe, en particulier en cas de matérialisation simultanée de plusieurs d'entre eux.

En outre, d'autres risques qui ne sont pas encore identifiés, ou qui sont actuellement considérés comme non significatifs par le Groupe La Poste, pourraient également avoir un impact négatif. De tels risques peuvent se révéler notamment à la lumière d'événements exogènes imprévisibles et de forte ampleur.

9.1.1 Risques stratégiques

Les risques liés à l'environnement stratégique ou à la mise en œuvre de la stratégie concernent l'évolution des marchés et de l'environnement technique de chaque branche et la gestion des opérations de croissance externe et de partenariat.

Risques liés à l'environnement externe des différentes branches

Rythme d'évolution des trafics de courrier

Depuis plusieurs années, le volume de courrier physique émis en France, comme dans la plupart des autres pays, est en forte diminution sous l'effet notamment de la numérisation des envois. Cette tendance se poursuit et le risque est qu'elle puisse s'accélérer brutalement.

Pour maintenir une contribution toujours positive à la trajectoire financière du Groupe, la branche Services-Courrier-Colis enrichit son offre, notamment par le développement de relais de croissance et par l'innovation. Les principaux risques portent sur sa capacité à le faire en phase avec les attentes du marché tout en adaptant ses organisations et son modèle économique à la baisse des volumes.

Les nouvelles offres (nouveaux services de proximité, services aux seniors/silver économie, offres aux professionnels...), d'une part, et l'adaptation et la mise en synergie des réseaux de traitement et de distribution des différentes composantes de la branche (notamment courrier/colis), d'autre part, visent à la maîtrise de ce risque.

Conjoncture et pression concurrentielle en Europe et hors d'Europe sur les activités d'express

L'activité de transport de colis express (GeoPost) fait face à une importante pression tarifaire en Europe du fait d'une forte concurrence aussi bien sur le segment BtoB que sur le segment BtoC, en fort développement avec l'essor du e-commerce, et sur lequel certains gros clients peuvent distribuer eux-mêmes une partie de leurs colis sur des zones géographiques de forte densité. Il en résulte une tension permanente sur les marges. De surcroît, le marché est marqué à la fois par une croissance économique irrégulière selon les pays et par une instabilité politique croissante dans plusieurs pays où GeoPost est présent.

Les mesures prises au niveau local et au niveau du Groupe par le management de GeoPost ont permis jusqu'à présent de poursuivre la croissance de l'activité et du résultat d'exploitation. Elles portent à la fois sur la maîtrise des coûts, sur le développement des volumes par croissance organique et externe et sur le lancement de nouvelles solutions innovantes et à valeur ajoutée (livraison de produits frais et de repas). Le réseau de relais Pickup est aujourd'hui l'un des plus denses en Europe, et les livraisons définies sur un créneau horaire précis (Predict) sont progressivement étendues à l'ensemble des filiales.

Adaptation du Réseau aux évolutions du comportement des clients

La numérisation de la Société et l'évolution des modes de consommation qui en découle ont des conséquences importantes sur l'activité des bureaux de poste et sur ce qu'en attendent les clients particuliers et les professionnels, clientèle naturelle de ce canal de vente.

Cette évolution se traduit par une baisse importante et rapide du nombre de transactions tant aux guichets que sur les automates. L'enjeu est double : assurer un développement commercial multicanal des activités, notamment bancaires, et adapter physiquement le réseau (formes de présence, offres disponibles, emplacements, configuration intérieure) à la baisse du volume d'activité.

La réalisation de ces deux objectifs dans un réseau de bureaux de poste très dense peut rencontrer des difficultés opérationnelles d'ordres divers (contexte local, fluidité et adaptabilité des ressources humaines, configuration des immeubles, système d'information).

La maîtrise de ces risques passe par une conduite rigoureuse de l'adaptation physique du réseau de points de contacts (diversification des formats, relocalisations) et de l'adaptation des ressources humaines (définition de nouvelles fonctions et de nouveaux parcours professionnels, formation). Très avancée en zones rurales, cette adaptation monte en puissance en zones urbaines.

Ratios prudentiels

Les fonds propres de La Banque Postale sont gérés pour permettre à la Banque notamment de respecter les ratios réglementaires et de garantir sa solvabilité tout en distribuant

à son actionnaire La Poste un niveau de dividendes conforme aux attentes et à la politique du Groupe.

Le ratio de solvabilité [1] constitue la mesure permettant d'apprécier la capacité des établissements financiers à faire face aux risques. Pour calculer ses exigences de fonds propres, La Banque Postale utilise en vision consolidée l'approche standard pour le calcul des exigences sur les risques de crédit, les risques de marché et le risque opérationnel, tout en travaillant à l'élaboration d'un modèle interne. La Banque Postale présente au 31 décembre 2017 un ratio de solvabilité globale de 18,2 %, et un ratio *Common Equity Tier 1* de 13,1%, supérieurs aux exigences réglementaires auxquelles elle est soumise comme établissement de crédit et comme conglomérat financier.

Le portefeuille de crédits à la clientèle, bien qu'en forte croissance, présente une qualité de risques et un niveau de garanties lui permettant de bénéficier de pondérations faibles. Les autres actifs sont constitués principalement d'un portefeuille de titres, investi notamment sur des obligations d'État ou assimilées, dans le cadre de la politique de maîtrise des risques définie par les instances de gouvernance de la Banque.

De la même manière La Banque Postale poursuit une gestion de sa liquidité prudente et conforme à sa stratégie de développement. Celle-ci s'est concrétisée par des excédents sur toute l'année, confortés par la qualité des actifs financiers détenus. Le ratio de liquidité court terme de La Banque Postale (ratio LCR) se place donc, là encore, à un niveau très supérieur à l'exigence minimale réglementaire de 80 %. Il était de 157 % au 31 décembre 2017.

Alors que la réglementation européenne fixant entre autres ces obligations de solvabilité et de liquidité n'est pas encore totalement finalisée (corpus des textes d'application encore incomplet et périodes de transitions courant jusqu'en 2022), la Commission européenne a publié en novembre 2016 un package de propositions de révisions de ces règles. Ces projets de textes règlements prennent en compte la création de l'Union bancaire et l'adoption d'un certain nombre de nouvelles normes par les institutions de régulation bancaire internationales (*Financial Stability Board, Basel Committee for Banking Supervision*). Ils lancent ou relancent les discussions européennes sur les exigences en matière de ratio de levier et de grands risques, d'évolution des méthodes sur les risques de marché, l'introduction de la méthodologie sur l'exigence de financement stable (NSFR) et de l'exigence minimale en termes de capacité totale d'absorption des pertes (TLAC) pour les établissements systémiques mondiaux (GSIBs).

Le Comité de Bâle cherche à finaliser sa réforme « Bâle 3 » en obtenant un accord de ses membres sur les nouvelles méthodologies de calcul des actifs pondérés par les risques (RWA) sur le risque de crédit et le risque opérationnel ainsi que sur l'introduction d'une nouvelle règle de plancher (*output floor*) sur les RWA calculés selon les approches internes.

L'ensemble de ces évolutions sont suivies par la Banque en raison de leurs impacts sur les niveaux des ratios réglementaires.

Impact de la réglementation européenne sur la protection des consommateurs et de la vie privée sur la sécurité des systèmes d'information et l'environnement concurrentiel de la banque

L'Union européenne a adopté en avril 2016 un règlement relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD) applicable à partir de mai 2018. La France devrait transposer en droit national la directive européenne sur les services de paiement de novembre 2015 qui sera applicable à partir de janvier 2018. Ces textes renforcent encore les obligations de la Banque d'assurer la sécurité des données de ses clients tout en lui donnant l'obligation d'en permettre l'accès aux prestataires de services de paiement et d'information avec qui les clients auront pu contractualiser entre autres des services d'agrégation de compte.

La cybersécurité fait l'objet de toutes les attentions de la Banque dans ce contexte et celui de l'évolution rapide des technologies et des offres de services financiers « digitales ».

Impact des taux bas sur les résultats de la banque

Une grande partie des ressources réelles (non centralisées) de La Banque Postale sont des dépôts non rémunérés (63 milliards de dépôts à vue) ou des dépôts dont le taux ne suit pas les évolutions des marchés (32 milliards d'épargne logement). La Banque Postale prêtant à partir de ces ressources, dont le coût varie peu, à ses clients, particuliers et entreprises, principalement à des taux fixes corrélés aux taux « longs » de marché, son PNB s'appuie donc fortement sur les taux à la production des crédits.

Par ailleurs, la possibilité de remboursement anticipé sur les stocks des crédits immobiliers « transmet » également la baisse des taux sur les stocks par l'effet des remboursements anticipés et des renégociations.

La persistance de taux d'intérêts bas a un effet négatif cumulé important à horizon de trois ans, d'autant plus que la situation économique mondiale a conduit à des actions fortes et prolongées des banques centrales dans une grande partie des pays développés qui réduisent la probabilité d'une remontée significative des taux longs européens.

Risques liés aux opérations de croissance externe

Les opérations de croissance externe comportent des risques spécifiques pouvant remettre en cause leurs plans d'affaires : conjoncturels (dégradation économique de l'activité ou du pays, évolution défavorable des taux, etc.), commerciaux (perte de clients majeurs, nouveaux compétiteurs, produits de substitution, etc.), managériaux, sociaux, juridiques, etc. Lorsque ces risques se réalisent, la rentabilité voire la viabilité de l'entité acquise peut être remise en cause.

(1) Ratio de solvabilité = fonds propres prudentiels/actifs pondérés en risques (RWA).

Au sein du Groupe La Poste, les opérations de croissance externe concernent toutes les branches d'activité hormis le Réseau La Poste, une partie de leur développement reposant sur de telles opérations. Ces entités ont procédé à des acquisitions de différentes tailles, qui peuvent impliquer des risques et notamment des difficultés liées à la mise en œuvre de l'intégration des sociétés acquises.

Afin de maîtriser les risques liés à ses acquisitions, le Groupe La Poste appuie ses décisions sur une évaluation approfondie des opérations et leur validation à chaque échelon de ses instances de gouvernance.

- Au niveau du Groupe, toute acquisition à valeur d'entreprise de plus de 30 millions d'euros doit être examinée et approuvée par le Conseil d'administration, ainsi que les opérations de croissance externe réalisées dans le cadre d'une nouvelle orientation stratégique (toute implantation dans un nouveau pays ou un projet de développement d'une nouvelle activité) quel que soit leur montant. En outre, il existe un Comité des investissements interne ayant pour mission de revoir des projets d'opérations de croissance externe d'un montant supérieur à 10 millions d'euros.
- Au niveau opérationnel, chaque acquisition est évaluée sur la base d'une appréciation de la qualité des résultats, du plan d'affaires et des risques juridiques et de non-conformité, menée par des experts ou des conseils externes. Les expertises locales sont sollicitées dans le cadre des marchés hors Europe compte tenu des spécificités tant réglementaires que culturelles. De plus, une grande attention est portée à l'identification d'un management approprié, bénéficiant d'une connaissance du marché local et disponible dès la prise de participation.
- Dans le domaine bancaire, les sociétés partenaires des nouvelles activités de La Banque Postale ont été sélectionnées sur appels d'offres, et les modalités des partenariats ont été soigneusement étudiées et négociées. Des acquisitions ciblées complètent ces partenariats.

Ces procédures de sécurisation des opérations de croissance externe ont pour objectif de contribuer à maîtriser les risques liés à ces acquisitions dans des domaines variés qui sont partie intégrante de la stratégie de développement du Groupe.

Le Groupe La Poste a enregistré des écarts d'acquisition à la suite des opérations réalisées par ses filiales. Au titre de l'année 2017, une dépréciation des écarts d'acquisition de 7 millions d'euros a été comptabilisée (cf. chapitre 20.1, note 15.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque lié à une capacité insuffisante à générer le niveau de trésorerie nécessaire au développement du Groupe

Dans un contexte d'évolution majeure de son modèle économique et de besoin d'investissement correspondant, la capacité du Groupe à se développer durablement repose sur deux axes complémentaires :

- dégager chaque année un flux de trésorerie positif après autofinancement de ses activités et de sa croissance organique courante ainsi que du paiement des impôts, des intérêts et des dividendes dus aux actionnaires du Groupe ;
- assurer l'accès du Groupe à des sources de financement externe (actionnaires, marché obligataire) pour permettre le cas échéant la réalisation d'opérations significatives de croissance externe et de croissance organique.

Plusieurs facteurs de risque pèsent sur la réalisation de ces objectifs : diminution continue du trafic de courrier et de la fréquentation des bureaux de poste, conséquences des taux bas sur l'activité bancaire, croissance économique susceptible d'être perturbée par des événements propres à un pays ou de portée plus internationale, évolutions susceptibles d'intervenir dans l'environnement fiscal.

Les mesures prises pour développer de nouvelles sources de chiffre d'affaires et pour maîtriser strictement les charges d'exploitation et financières doivent permettre de compenser ces facteurs de risque et de favoriser une génération nette positive de trésorerie.

9.1.2 Risques opérationnels

Évolution de l'emploi et des compétences

Le personnel du Groupe La Poste est constitué à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés de droit privé, et est réparti sur la totalité du territoire au sein d'un grand nombre d'établissements. Ces caractéristiques rendent complexe toute adaptation des organisations alors même que les différentes branches de La Poste sont confrontées à des mutations rapides et profondes de leur environnement stratégique et de leurs marchés. Cela les conduit à revoir en profondeur leurs organisations du travail, ce qui n'est pas sans conséquences, tant quantitatives que qualitatives, sur les ressources humaines du Groupe.

Les risques attachés à ces évolutions sont les suivants :

Risque de développement insuffisant des compétences

Les évolutions qualitatives et quantitatives des activités de La Poste impliquent une nécessaire adaptation des compétences des postiers. Cette nécessité n'est pas nouvelle, elle a toujours été prise en compte. Néanmoins, le rythme actuel des évolutions concernées (dématérialisation du courrier, croissance du commerce électronique, montée en puissance des nouveaux services de proximité du facteur et des nouvelles offres bancaires, omniprésence des nouvelles

techniques informatiques et de communication) est tel que la question du développement continu des compétences est encore plus d'actualité. À ce titre, La Poste continuera à renforcer ses actions dans le domaine de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, d'une part, et de la formation, d'autre part. À cet égard, 76 % des postiers ont été formés en 2016 et plus de 84 % en 2017, conformément aux accords signés avec les organisations syndicales.

Risques professionnels

Comme toute entreprise de main-d'œuvre, La Poste peut générer :

- des risques professionnels liés à la nature même de ses activités, qu'il s'agisse d'activités physiques (manutention et port de charges) ou de contacts avec la clientèle (incivilités, stress, agressions) ;
- des risques liés aux évolutions des organisations et à celles du contenu des métiers (gestion des compétences et risque psychosocial) ;
- des risques d'image dans la relation postier-client.

Pour y faire face, l'entreprise demeure vigilante en matière de développement responsable, de prévention, d'accompagnement et de formation. En particulier, un plan d'action global a été défini au plus haut niveau de l'entreprise et est déployé pour prévenir les risques psychosociaux et améliorer le bien-être des collaborateurs dans le Groupe et, notamment, au sein de chaque ligne de métier.

Des actions prioritaires définies par la Direction générale sont déployées concernant l'accompagnement du management, l'organisation du travail et de la conduite du changement, la santé et la sécurité au travail, le renforcement de la fonction RH de proximité, ainsi que la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences et le télétravail.

Continuité des activités, sécurité et sûreté

Risque de perte d'activité commerciale et de perturbation des missions de service public en cas de crise majeure

Au service quotidien de 67 millions de Français, environ 215 000 personnes [1] distribuent chaque jour des dizaines de millions d'objets, réalisent des millions d'opérations bancaires et accueillent au cours de l'année 409 millions de personnes dans les bureaux de poste. Ces chiffres permettent de mesurer l'importance économique des services rendus par le Groupe La Poste à la population et aux entreprises, le nombre de contacts entre postiers et clients ou entre postiers eux-mêmes, ainsi que la dépendance de l'activité postale au facteur humain.

De surcroît, conformément à la législation en vigueur en matière de défense et de sécurité civile, le Groupe est tenu d'assurer certaines opérations indispensables à la vie économique de la nation et à la continuité du fonctionnement des pouvoirs publics.

Toute crise majeure (pandémie, catastrophe naturelle, sinistre grave sur un site informatique, cyber attaque) qui empêcherait une proportion élevée de postiers de remplir leurs fonctions perturberait fortement l'exercice des missions du Groupe La Poste et ferait baisser son chiffre d'affaires. L'enjeu porte donc à la fois sur le rôle social et économique de l'entreprise et sur sa santé financière.

Les dispositifs de gestion de crise et les plans de continuité d'activité, physique et informatique, mis en place notamment dans le cadre des plans gouvernementaux (pandémie, pénurie d'hydrocarbures, terrorisme, sécurité informatique, etc.) sont adaptés aux différentes formes de crises possibles.

Risques liés à la cyber-sécurité

En premier lieu, une pollution virale non maîtrisée peut rendre indisponible, altérer, détruire ou divulguer une partie des systèmes d'information du Groupe, par suite d'une protection antivirus partielle, d'une détection insuffisante de la propagation du virus, de mesures de réaction trop limitées ou d'un comportement inadapté des utilisateurs. Une telle pollution virale pourrait aboutir à une dégradation du réseau, perturbant gravement la réalisation des transactions avec les clients (aux guichets des bureaux de poste ou dans le *back office* bancaire) ou le déroulement de traitements de production (du courrier ou des colis). Le développement des activités numériques du Groupe accroît l'exposition à ce risque.

En deuxième lieu, des intrusions dites « logiques » (acte volontaire pour pénétrer un système d'information sans y être autorisé, à l'aide d'un logiciel malveillant) pourraient intervenir du fait d'une faiblesse des différents composants et mécanismes de sécurité et de surveillance des systèmes d'information (failles techniques, gestion insuffisante des accès, etc.) ou par un comportement imprudent des utilisateurs.

Enfin, la divulgation de données d'ordre personnel ou stratégique peut entraîner des pertes directes ou indirectes de chiffre d'affaires.

C'est pourquoi le réseau de télécommunication et d'échange de données du Groupe est sous la surveillance constante du Service de lutte contre la cybercriminalité, dont les effectifs sont en cours de renforcement et qui fonctionne 24 h/24, 7 j/7. Le réseau et les différentes composantes du système d'information font l'objet de mesures préventives conformes à l'état de l'art. À l'instar d'autres grandes entreprises, La Poste s'est dotée, au sein de ce service, d'une fonction CERT (*Computer Emergency Response Team*), qui peut prendre les mesures nécessaires en cas d'attaque. En outre, considéré en vertu de la loi de programmation militaire à laquelle il est assujetti comme opérateur d'importance vitale (OIV), le Groupe collabore étroitement avec l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) et souscrit aux règles inhérentes à cette qualification.

09

(1) Périmètre : La Poste maison mère.

Risque d'intensification des actes malveillants et des incivilités

Le risque d'attaques à main armée demeure eu égard au nombre élevé de bureaux de poste et compte tenu du rôle de La Banque Postale et du type de prestations qu'elle fournit à la population française. Toutefois leur nombre est en très forte diminution depuis 15 ans, ce qui est le fruit des actions menées par La Poste. En revanche, le nombre et la violence des incivilités recensées continuent à augmenter dans le réseau des bureaux de poste mais aussi dans les autres services au contact avec le public (facteurs, centres d'appels).

La vigilance et les programmes de sécurisation sont en permanence maintenus à un haut niveau. Cette vigilance porte aussi sur le respect des principes de neutralité et de laïcité dans les relations tant entre les clients et les collaborateurs du Groupe qu'entre ces derniers.

9.1.3 Risques financiers

Outre le passif bancaire, qui fait l'objet d'une gestion distincte par La Banque Postale en coordination avec le Groupe, les autres passifs financiers du Groupe sont principalement constitués d'emprunts obligataires, de titres de créances négociables et de découverts bancaires. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du Groupe, d'assurer la liquidité et de permettre des acquisitions. Le Groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt 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 euro et en devises étrangères.

Le Groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le Groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2017, il ne comporte pas d'observations particulières.

Risques financiers hors activités bancaires

Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de rechercher des ressources au meilleur coût et de s'assurer de leur obtention à tout instant.

Le risque de liquidité est mesuré au travers des prévisions mensuelles de trésorerie et traité :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers ; Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 650 millions d'euros. Le contrat de prêt, signé le 20 octobre 2011 pour une durée initiale de cinq ans, a été prolongé d'une année supplémentaire en octobre 2012 aux mêmes conditions et d'une seconde année en octobre 2013 toujours aux mêmes conditions, portant son échéance à octobre 2018. Outre le crédit syndiqué de 650 millions d'euros, le Groupe a conclu en octobre 2013 une ligne de crédit confirmée de 75 millions d'euros aux mêmes conditions. Enfin, une ligne de crédit bilatérale de 200 millions d'euros a été conclue avec La Banque Postale jusqu'en 2019. Le chapitre 20 – note 32.2 de l'annexe aux comptes consolidés – fournit l'échéancier sur les passifs financiers du Groupe. Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes ;
- par la détention permanente en trésorerie et équivalents de trésorerie d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini par le Comité financier du Groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;
- par des émissions de titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie et *Euro Commercial Paper*).

Risque de change

Les branches Services-Courrier-Colis et GeoPost exercent des activités internationales, à partir de la France ou de filiales étrangères. La majeure partie de ces activités donne lieu à des produits et à des charges libellés dans une même devise, principalement l'euro.

Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte actuellement que sur des montants très modestes au regard de la taille du Groupe, mais l'internationalisation croissante du Groupe hors zone euro pourrait entraîner des effets de change plus importants à l'avenir.

Au 31 décembre 2017, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à - 69 millions d'euros, dont principalement - 82 millions d'euros sur la livre sterling. L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation est de - 11 millions d'euros en 2017.

En ce qui concerne les émissions de dette en devises étrangères, elles font l'objet d'une couverture systématique, par la mise en place de swaps de devises. Ainsi, le placement privé en US dollars réalisé en novembre 2016 (émission hybride de 500 millions de dollars US de titres subordonnés placés auprès d'un investisseur) a fait l'objet d'une couverture de change à 100 % (cf. chapitre 20, note 32.4 de l'annexe aux comptes consolidés). Il en est de même pour les TCN en dollars US émis en 2017 par le Groupe (40 millions de

dollars US en vie à fin 2017), couverts à 100 % contre le risque de change.

Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement Eonia et Euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les conditions de marché sont plus favorables qu'historiquement.

Afin de gérer au mieux ce risque de taux, le Groupe a mis en place (cf. chapitre 20, note 32.3 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- 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 variation des taux, à la hausse comme à la baisse.

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 (cf. chapitre 20 – note 32.1 de l'annexe aux comptes consolidés) 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 garanti) 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.

La grande majorité des instruments dérivés de La Poste a comme contrepartie La Banque Postale.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

Risques financiers liés aux activités bancaires

La note 33 des états financiers consolidés (chapitre 20.1) chiffre les expositions aux risques de l'activité bancaire.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que défini par l'arrêté du 3 novembre 2014, correspond au risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché (risque systémique) ou de facteurs idiosyncratiques (risque de signature propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

La politique de maîtrise de risques de La Banque Postale définit deux types de risque de liquidité avec un suivi approprié à chacun : le risque de liquidité tactique, lié à la gestion de la trésorerie de l'établissement, et le risque de liquidité structurel, lié à l'évolution de la structure de bilan de la Banque (cf. chapitre 20, note 33.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

La Charte de gestion financière décrit le pilotage du bilan de La Banque Postale, détaille les indicateurs utilisés, explique les modes de projection du bilan, les hypothèses retenues et le lien avec le budget global de la banque. Pour ce faire, elle définit les métiers concernés, les instruments utilisés, le mode de gouvernance ainsi que les responsabilités déclinées au travers des différents comités.

La responsabilité du pilotage du risque de liquidité et de taux incombe au Comité ALM (*Asset and Liability Management* [1]) dans le respect des principes et limites validés par le Comité de pilotage des risques de La Banque Postale.

Cette responsabilité est en partie déléguée à l'équipe de trésorerie de la salle des marchés pour le risque de liquidité tactique lié à la gestion de la trésorerie de la banque.

La surveillance du risque de liquidité et la production des ratios réglementaires sont dévolues à la direction des risques de la Banque (DRG).

Bien que la banque dispose de réserves de liquidité abondantes, le dispositif de maîtrise du risque de liquidité a été enrichi au cours de l'année 2017 afin de répondre aux exigences réglementaires et attentes du superviseur en termes de maîtrise des risques.

La structure de bilan est caractérisée par un excédent de ressources provenant de ses clientèles par rapport aux besoins de financement exprimés par ces dernières. De plus, elle détient un volume important d'actifs liquides de haute qualité pour se refinancer sur les marchés ou auprès de la Banque centrale en cas de tirage rapide de lignes de financement octroyées.

La Banque Postale n'est donc *a priori* pas dépendante du marché pour faire face à ses engagements. Elle est néanmoins exposée à un risque de liquidité provenant de la transformation de ses ressources, constituées majoritairement de dépôts à vue, en emplois, soit sous forme de titres de créance ou de crédits à la clientèle.

Elle affiche un ratio LCR largement supérieur à la limite réglementaire (157 % au 31 décembre 2017) et les limites d'impasse moyen-long terme sont elles aussi largement respectées à horizon de un, trois et cinq ans).

Par ailleurs, les différents indicateurs dynamiques et de stress permettent d'établir des plans de financement cohérents avec le fort développement commercial prévu par la banque et de faire face à un scénario de crise de liquidité important.

Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures et la valeur économique de La Banque Postale affectées par les fluctuations des taux d'intérêt, notamment en raison du caractère structurellement placeur de l'établissement. Le niveau actuel des taux rend le risque particulièrement critique du fait de la pression sur les marges d'intérêt qu'il implique.

Le risque global de taux est mesuré sur l'agrégat constitué du bilan modélisé de l'activité de banque de détail (crédits et dépôts) et des portefeuilles d'actifs disponibles à la vente et d'actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Il est encadré par une limite, conformément aux préconisations du Comité de Bâle sur la mesure du risque global de taux. Cet indicateur est systématiquement présenté en Comité des risques et en Comité ALM et semestriellement en Comité d'audit (cf. chapitre 20, note 33.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

Si le risque de taux d'intérêt global (RTIG) au sens « OT EBA [2] » reste maîtrisé, La Banque Postale est fortement sensible à une baisse massive de taux en termes de marge nette d'intérêt ainsi qu'à une hausse et une baisse en termes de valeur actuelle nette.

Sur proposition du Comité ALM, une limite de sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI) à horizon d'un an s'applique à partir de 2018.

La Banque a participé à l'exercice sur le risque global de taux mené par la BCE au printemps 2017.

Le reste du dispositif est stable sur 2017 et il n'y a pas eu de dépassement, dans aucune des entités du Groupe.

Risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même groupe de clients liés, conformément au règlement UE n° 575/2013.

La Banque Postale met en œuvre des règles qui encadrent la prise de risque (cf. chapitre 20, note 33.3 de l'annexe aux comptes consolidés), notamment les règles d'engagement et les règles d'octroi des crédits, et elle met en place les outils (scores et systèmes experts) destinés à l'octroi ou à la gestion des crédits sur l'ensemble des segments sur lesquels La Banque Postale est agréée.

L'ensemble des filiales de La Banque Postale sont soumises à la Politique de maîtrise des risques et à la Charte de la filière risque qui édictent des règles et une organisation commune. La direction des risques de La Banque Postale définit et met en place des indicateurs de mesure des risques de crédit, ainsi que des plans d'action en cas d'évolution défavorable de ces indicateurs.

Sur les activités de banque de détail, le risque de crédit vient principalement des crédits immobiliers, découverts et crédits à la consommation.

Sur les activités de la banque auprès des personnes morales, le risque de crédit provient des crédits octroyés par le réseau avec une offre multiproduit (CBM, CBI [3], affacturage, crédit moyen long terme) et multisegment (entité du secteur public local, entreprises du secteur privé, etc.).

Sur les activités de marché, le risque de crédit naît des opérations de trésorerie interbancaire (dépôts, prêts, pensions) et du risque émetteur (corporate, bancaire ou souverain) sur les titres de créances négociés par la salle des marchés.

(1) Gestion de bilan (actif/passif).

(2) « OT EBA » (Outlier Test EBA) correspond au stress test imposé par le superviseur européen pour l'année 2016. Ce dispositif de stress test a pour objectif une analyse comparative des différentes banques de la place en leur imposant des paramètres et des métriques de stress commun.

(3) Crédit-bail mobilier et crédit-bail immobilier.

Chaque type d'opération portant du risque de crédit est encadré par un dispositif de maîtrise des risques définissant les règles d'engagement, de gestion et de surveillance (i.e. les seuils et limites opérationnelles). Ces dispositifs sont validés par le Comité de pilotage des risques (CPRG) et déclinent la Politique de maîtrise des risques approuvée par le Conseil de surveillance. Par ailleurs, la direction des risques de la Banque dispose d'un corpus de normes [1] et de procédures permettant d'assurer l'homogénéité des traitements à travers ses différentes entités.

Avant chaque investissement, chaque dossier fait l'objet d'une analyse dans le cadre du schéma délégataire et peut faire l'objet d'une contre-analyse en Comité régional ou Comité national selon la qualité du dossier.

Pour les contreparties sur les activités de marché, les investissements sont encadrés par des limites sur les groupes et sur chacune des contreparties par plot de maturité.

Au 31 décembre 2017, l'exposition directe et indirecte de La Banque Postale aux GIIPE (Grèce, Irlande, Italie, Portugal, Espagne) s'élève à 1 861 millions d'euros. L'exposition à ce risque est détaillée dans la note 33.3.3 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 20).

Outre l'utilisation des indicateurs de risque issus du programme modèle interne dans ses processus de pilotage des risques de crédit aux personnes physiques, La Banque Postale tient compte de ces mêmes indicateurs pour le calcul du coût du risque.

Le coût du risque s'élève à 192 millions d'euros.

Les seuils de validation et de délégation ont été revus pour accompagner la croissance de l'activité de financement aux personnes morales. Les seuils de délégation ont été abaissés, afin de suivre le rythme de la production et pour tenir compte de la maturité des équipes de la direction des risques sur les activités de financement aux entreprises et secteur public local.

La direction des risques de la Banque continue à se renforcer pour accompagner et sécuriser le déploiement de l'offre de financement aux professionnels.

Les niveaux de risques sont maîtrisés et en ligne avec les objectifs d'appétit aux risques de La Banque Postale.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est la manifestation du risque de crédit à l'occasion d'opérations de marché, d'investissements ou de règlements où la Banque est potentiellement exposée au défaut de sa contrepartie.

Dans la typologie utilisée par La Banque Postale, le risque de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme. Ces opérations, réalisées uniquement avec des contreparties bancaires, sont effectuées majoritairement dans le cadre de conventions prévoyant un *netting* des expositions et la mise en place d'un collatéral avec appels de marge réguliers (cf. chapitre 20 – note 33.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

La Banque Postale a démarré son activité de « repos tripartites » qui tient compte de l'évolution du marché du refinancement interbancaire et des besoins croissants de liquidités.

Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque des variations des paramètres de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments financiers de capitaux propres, affectant le résultat de la Banque , directement ou au travers de sa participation dans CNP Assurances, qui a une influence significative dans les comptes consolidés.

La Banque Postale est exposée aux risques de marché du fait de ses activités de gestion de trésorerie et de gestion du bilan (cf. chapitre 20 – note 33.6 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le portefeuille de marché, regroupant l'ensemble des opérations soumises aux risques de marché, englobe non seulement le portefeuille de négociation mais également des opérations du portefeuille bancaire, dont les titres disponibles à la vente et certaines opérations de prêt/emprunt.

Les risques sur le portefeuille de marché sont encadrés par un certain nombre de limites définies dans la politique de maîtrise des risques de La Banque Postale approuvées par le Conseil de surveillance. Ces limites permettent de s'assurer que les activités portant risque de marché restent compatibles avec le profil de risque souhaité par la Banque. Ils sont appréhendés au travers d'indicateurs de sensibilité, d'une *Value at Risk* (VaR) et de simulations de crises (stress-scenarii).

Les limites sur les risques de marché sont revues dans leur ensemble annuellement en coordination avec la direction des opérations financières et approuvées par le Comité des risques. Sur l'année 2017, aucun dépassement de limite n'a été recensé au niveau global.

Le périmètre présenté est celui de la salle des marchés. En application de l'article 138 de l'arrêté de contrôle interne, les positions de cette entité opérationnelle qui relèvent du *banking book* prudentiel sont suivies en risque de marché, et n'incrémentent pas le risque de taux IRBB de la banque. Au demeurant, ces positions portent un risque de taux très modeste.

09

(1) Ces normes sont validées par le Comité de validation des normes (CVN) sous-comité du Comité de pilotage des risques du Groupe.

9.1.4 Risques juridiques et réglementaires

De par sa taille et celle des moyens humains et matériels (parcs immobiliers, informatique, automobile, etc.) qu'il met en œuvre, de par la position historique qu'il occupe sur le marché du courrier et de par l'activité bancaire qu'il exerce, le Groupe La Poste est soumis à un environnement juridique et réglementaire (cf. chapitre 5, section 5.7) étoffé, exigeant et en évolution constante.

Le risque existe de ne pas s'y conformer dans les délais prescrits, avec les conséquences commerciales, juridiques, financières, civiles ou pénales que cela peut entraîner (cf. chapitre 20, section 20.4). C'est pourquoi tant la ligne hiérarchique que les personnels concernés sont largement sensibilisés aux questions de conformité et ce, dans chacun des domaines d'activité du Groupe.

Risque lié au respect des règles de concurrence

Le Groupe La Poste exerce l'ensemble de ses activités dans un univers totalement concurrentiel. Dans ce contexte, La Poste et La Banque Postale se sont dotées chacune d'une direction chargée de la conformité. Une vigilance particulière est portée à ce sujet au sein des différentes activités du Groupe.

Conformément aux engagements pris à l'égard de l'Autorité de la concurrence, La Poste a déployé au sein de son Groupe un programme de conformité concurrence sur le modèle de celui établi par l'Autorité de la concurrence. Dans ce cadre, les membres du Comex ont été formés et l'un d'entre eux a été nommé responsable de ce programme, et des actions de communication et de formations sont dispensées aux collaborateurs du Groupe. Un dispositif de signalisation des dysfonctionnements par rapport aux règles de concurrence est à leur disposition.

Respect de la réglementation relative à la protection des données personnelles

Les données personnelles constituent la matière première essentielle des services proposés par La Poste, en particulier dans le domaine numérique. Le Groupe La Poste, acteur de l'économie numérique mais aussi tiers de confiance historique, est particulièrement sensible à tout ce qui peut et doit permettre une utilisation responsable de ces données.

C'est ce qui l'a conduit à adopter au printemps 2016 une Charte *data* comprenant six engagements majeurs : apporter toujours plus de services à ses clients ; donner aux personnes le contrôle de leurs données ; protéger les données et rendre compte de leurs traitements ; garantir des collaborations de confiance entre partenaires ; s'engager pour le bien commun et se donner les moyens de ses ambitions.

L'une des premières déclinaisons concrètes de la Charte *data* a été l'adaptation de la prestation de serment des postiers à la nouvelle donnée numérique. Désormais cette prestation de serment qui est le fondement de l'engagement professionnel des postiers, intègre l'engagement de respecter la confidentialité des données personnelles traitées par voie électronique.

Parallèlement La Poste s'est dotée d'un *Chief Data Officer* (CDO) qui travaille en liaison avec la Correspondante Informatique et Libertés (CIL).

Pour se préparer à l'entrée en application, le 25 mai 2018, du règlement général sur la protection des données (RGPD), le Groupe a réalisé en 2017 un diagnostic de la conformité au RGPD d'un échantillon de ses traitements de données à caractère personnel. Les traitements diagnostiqués ont été choisis suivant une approche par les risques préconisée par le RGPD et par la CNIL. Ce diagnostic a permis de définir les actions à réaliser pour assurer la conformité des traitements au RGPD et renforcer le cadre de la protection des données à caractère personnel dans le Groupe (publication de normes et procédures). Ainsi la feuille de route de la mise en conformité au RGPD est tracée et appliquée suivant une approche par les risques, les traitements étant mis en conformité selon une priorisation déterminée par leur risque.

L'ensemble des référents informatique et libertés, des directeurs des systèmes d'information, des responsables de la sécurité informatique et des responsables opérationnels des traitements des différentes entités du Groupe sont associés à cette mise en conformité.

Réglementation applicable dans le domaine bancaire et risque de non-conformité

La Banque Postale est soumise à de multiples réglementations régissant ses activités de banque, de gestion d'actifs et d'assurance et, malgré toutes les précautions prises et les contrôles mis en place, un risque de non-conformité ne peut être exclu.

De nombreux produits d'épargne ou services (moyens de paiement) distribués par La Banque Postale sont des produits réglementés, tant en ce qui concerne leur montant, leur durée, leur rémunération, leur fiscalité, que leurs bénéficiaires ou leur mode de distribution.

Le nombre de comptes et de clients concernés et la complexité croissante de la réglementation peuvent générer mécaniquement un risque opérationnel de non-respect de cette dernière, avec les conséquences financières que cela peut engendrer.

Des instructions et des systèmes spécifiques de contrôle visent à la maîtrise de ce risque. La Banque est aussi dotée d'un dispositif opérationnel de validation de conformité des produits et des documents d'information commerciale.

De son côté, la gestion interbancaire des moyens de paiement peut donner lieu à des évolutions réglementaires ou jurisprudentielles susceptibles d'en modifier l'économie au travers des commissions versées ou perçues.

L'évolution de la réglementation et celle de la jurisprudence renforcent constamment les obligations des banques en matière de devoir de conseil et de protection des clients

(nouvelles directives sur les marchés d'instruments financiers et sur les services de paiement, règlement général sur la protection des données, lois Hamon, Sapin...).

Ce contexte réglementaire accroît la complexité des modalités de commercialisation de ces produits et, en corollaire, les exigences de compétence portant sur la ligne commerciale.

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution a sanctionné, le 18 mai 2017, La Banque Postale, avec une amende de 5 millions d'euros assortie d'un blâme, dans le cadre de sa mission « Intermédiation assurance-vie (Progressio) [1] ».

La spécificité de la clientèle de La Banque Postale, caractérisée par une préférence pour des placements sécurisés, conjuguée à la fragilité conjoncturelle des marchés financiers, renforce l'exposition à ce risque. C'est pourquoi la formation et la documentation professionnelle destinées à la ligne de conseil bancaire insistent continuellement sur cet aspect.

En outre, le devoir de conseil est un thème récurrent de contrôle pour les contrôleurs bancaires.

Réglementation applicable en matière environnementale, éthique et sociétale

Risque climatique

Propriétaire d'importants parcs immobilier (cf. chapitre 5, section 5.6 et chapitre 7) et automobile, La Poste doit se mettre en conformité avec la législation relative aux économies d'énergie et à la réduction des émissions de CO_2. Cette législation comprend, outre la loi Grenelle, la loi du 16 juillet 2013, dont l'article 40 prévoyait l'obligation (avec une date limite fixée au 5 décembre 2015) d'un audit énergétique pour les grandes entreprises sur l'ensemble de leurs activités, et ce sous peine de pénalités de 2 % du chiffre d'affaires (4 % en cas de récidive). Elle a été complétée par le décret d'août 2016 sur la transition énergétique.

La Poste et ses filiales ont pris les mesures nécessaires à une mise en conformité avec ces règles. S'agissant du respect des normes elles-mêmes, toutes les nouvelles constructions immobilières les prennent en compte.

L'objectif de La Poste SA de réduire ses émissions de gaz à effet de serre entre 2013 et 2020 a été porté de 15 % à 20 %, compte tenu de l'atteinte de l'objectif initial dès 2016.

Des mesures d'émissions de SO_2, NO_2 et particules fines ont été mises en place avec des calculs effectués sur le parc automobile. La précision des mesures est en constante amélioration, y compris sur les immeubles.

De son côté, La Banque Postale a développé une « gamme verte » pour les particuliers (financement des travaux de rénovation énergétique ; financement et assurance de l'éco-mobilité ; épargne Investissement Socialement Responsable à thématique environnementale ; mise à disposition en 2018 d'un outil de diagnostic permettant de mesurer l'impact des travaux sur les factures) et pour la clientèle des professionnels (solutions de financement de projets Énergies Renouvelables).

Lutte contre la corruption

La loi Sapin 2 sur la prévention de la corruption se traduit par l'obligation de mettre en place un dispositif de prévention et de lutte contre la corruption. Le Groupe La Poste a lancé un programme d'action en ce sens en 2016 afin de se mettre en conformité avec cette loi et en poursuit la mise en œuvre.

Autres risques RSE

Par ailleurs, une démarche d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques RSE dans le processus d'achat a été menée. Cela vaut pour le respect de certaines règles dans ce processus (égalité d'accès, y compris pour les PME, achats responsables...), mais aussi pour le contenu et les modalités des prestations achetées par les sociétés du Groupe (devoir de vigilance).

Comme toutes les entreprises exerçant leurs activités dans de nombreux pays et susceptibles de faire appel à des partenaires, prestataires et sous-traitants, le Groupe La Poste doit s'assurer autant que possible que ces derniers respectent les normes éthiques et juridiques dans les divers domaines concernés (droits humains, droit du travail, probité, environnement).

Il s'organise dans ces différents domaines au moyen d'une combinaison de moyens appropriés (Charte et codes, clauses contractuelles, formations, contrôles et audits).

09

9.1.5 Politique de couverture de certains risques par l'assurance

Le Groupe estime bénéficier de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes suivants :

- mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de Groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;
- assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention, etc.) en tenant compte de la capacité financière de chaque entité du Groupe.

(1) Ce dossier portant sur la preuve que le devoir de conseil a bien été respecté s'est traduit par une sanction en 2016 de 1,5 million d'euros par l'AMF.

Assurance de dommages

Le programme assurance de dommages du Groupe comprend une police dite « Dommages » qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat). Elle concerne toutes les entités du Groupe et se décompose en trois volets.

Volet 1 : Tous Dommages Sauf

Cette garantie bénéficie au Corporate La Poste et à ses filiales de premier rang. Elle fonctionne en agrégation annuelle des sinistres avec un seuil de déclenchement de 3 millions d'euros par an. La Poste reste donc son propre assureur jusqu'à ce montant. Au-delà, le risque est transféré à l'assureur.

Les principales limites de cette garantie sont les suivantes :

- 150 millions d'euros en dommages directs, dont 45 millions pour les frais supplémentaires pour les dommages résultant des événements suivants : incendie, explosions, foudre, dommages électriques et électroniques, choc de véhicule terrestre, éléments naturels et catastrophes naturelles, attentats, fumées ;
- 30 millions d'euros pour les dommages directs et les frais supplémentaires en cas d'effondrement ;
- 20 millions d'euros en cas de carence des fournisseurs.

Volet 2 : Tous Risques Valeurs

Ce contrat couvre également les risques liés aux fonds et valeurs détenus par le Groupe, y compris dans les automates bancaires.

Volet 3 : Tous Risques Sauf

Les filiales de deuxième rang bénéficient d'une couverture adaptée à leurs capacités financières.

Les autres contrats d'assurance-dommages concernent principalement la couverture des risques :

- de fraude : est indemnisée la perte financière résultant d'une fraude, d'un acte de malveillance, commis directement à l'encontre du Groupe ou de l'une de ses filiales sur les biens assurés (tous documents, archives, mobiliers, matériels, marchandises, l'ensemble des programmes et données, les valeurs détenues à un titre quelconque) ;
- cyber : le Groupe La Poste est assuré depuis le 1er janvier 2015 pour ses risques dits « cyber ». Ce nouveau contrat a remplacé des contrats « Risques informatiques » et « Pertes d'Activités bancaires ».

  L'objet principal du contrat cyber est d'apporter une indemnisation financière au Groupe La Poste (y compris à l'ensemble de ses filiales, comme La Banque Postale, GeoPost) dès lors que le Groupe subit un « sinistre » informatique, qu'il soit malveillant ou accidentel.

  Le programme cyber peut donc être activé dès lors que la capacité informatique ou de télécommunication du Groupe est atteinte.

  Le montant de garantie annuel disponible est de 50 millions d'euros.

Les franchises (par sinistre) sont les suivantes :

- 2 500 000 euros pour La Banque Postale maison mère,
- 250 000 euros pour toutes les autres entités du Groupe.

Assurance du parc automobile

Compte tenu de l'importance de la flotte utilisée par La Poste (véhicules, thermiques et électriques), La Poste a mis en place un montage d'assurance spécifique : les véhicules de service sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise de 250 000 euros par sinistre.

Pour les véhicules de fonction, une garantie « tous risques » a été souscrite.

Le Groupe bénéficie également d'une garantie « auto mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles.

Assurance en matière de responsabilité civile (RC)

Une police « responsabilité générale et professionnelle des activités non financières » permet de couvrir la responsabilité civile de La Poste et de ses filiales françaises et étrangères. Les franchises sont adaptées en fonction de la nature du risque et des bénéficiaires des garanties. Les franchises principales sont comprises entre 1 500 et 100 000 euros.

Cette garantie a une limitation maximale de 70 millions d'euros.

Le Groupe bénéficie également d'une police « faute inexcusable de l'employeur » qui fait l'objet d'un contrat séparé depuis le 1er janvier 2015. Cette garantie était antérieurement accordée par la police « responsabilité générale et professionnelle des activités non financières ». Cette police couvre :

- les pertes pécuniaires supportées par l'assuré suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle atteignant l'un des préposés (de droit privé) et résultant d'une faute inexcusable ;
- les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile de l'employeur suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle atteignant un agent public ;
- les frais de défense.

Cette garantie a une limitation maximale de 20 millions d'euros et une franchise de 20 000 euros par sinistre.

Par ailleurs, des assurances RC professionnelles sont souscrites pour les activités financières, couvrant les erreurs, fautes ou omissions commises dans l'exercice des activités bancaires (RC professionnelle des activités financières, RC professionnelle consulting).

Sont également souscrites des garanties obligatoires relatives aux activités d'intermédiation d'assurance, de gestion et de transactions immobilières ou encore d'agents habilités.

Il existe également une assurance RC des mandataires sociaux, permettant de couvrir l'ensemble des dirigeants du Groupe et de ses filiales, tels que définis au contrat, contre les conséquences pécuniaires résultant de toute réclamation introduite à leur encontre, y compris les frais de défense devant

les juridictions civiles, administratives ou arbitrales, pénales, ou dans le cadre d'une procédure amiable.

Autres assurances

Assurance de transport

Le Groupe dispose de trois contrats, respectivement dédiés :

- à GeoPost et ses filiales françaises et étrangères ;
- aux activités postales françaises ;
- aux filiales de la branche Services-Courrier-Colis.

Ces contrats couvrent la responsabilité civile contractuelle et professionnelle des différentes entités du Groupe, les dommages aux biens confiés au Groupe.

Assurance en matière de construction

En sa qualité de maître d'ouvrage, le Groupe souscrit des polices de construction dont deux programmes d'assurance destinés à garantir automatiquement toute opération jusqu'à 15 millions d'euros :

- l'un dit « tous risques chantier », destiné à couvrir les dommages matériels pouvant survenir aux bâtiments en cours de construction ;
- l'autre dit « dommages ouvrage », destiné à garantir les vices cachés apparaissant sur ces mêmes bâtiments dans les dix ans qui suivent leur réception.

Assurance des manifestations et expositions

Cette assurance obligatoire couvre la responsabilité civile du Groupe en sa qualité d'organisateur, mais également en sa qualité de participant.

Le Groupe n'a pas souscrit de contrat d'assurance « hommes clés ».

Assurance Dommages aux biens personnels des agents (QPV) et Assurance protection des agents victimes d'infraction (APAVI)

Ces assurances couvrent les dommages matériels et corporels subis par les collaborateurs du Groupe dans le cadre et à l'occasion de l'exercice de leur fonction.

↘ 9.2 Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

09

9.2.1 Définitions, objectifs et périmètre

En complément aux principes du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le Groupe La Poste a choisi de se référer aux référentiels internationaux ISO 31000 pour le management global des risques et COSO 2013 *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* pour le contrôle interne.

Le management des risques intègre notamment dans sa démarche la définition du contrôle interne et de la gestion des risques du cadre de référence modifié en juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers, selon laquelle le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

Définitions

Le dispositif de contrôle interne du Groupe comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, ainsi qu'à l'identification et au traitement des risques.

On appelle « risque » tout événement à caractère aléatoire ou situation incertaine dont la concrétisation aurait des conséquences dommageables pour le Groupe, l'atteinte de ses objectifs ou sur le respect de ses valeurs.

Le dispositif de gestion des risques mis en œuvre par le management consiste à apprécier les risques et à décider des modalités de leur traitement.

Ces deux dispositifs forment le dispositif de management des risques du Groupe qui est défini dans la Charte du management des risques du Groupe. Signée par le Président du Groupe La Poste, cette Charte, qui est en vigueur depuis le 1er janvier 2010, a été actualisée au 1er 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 contribue à renforcer la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ou l'atteinte de ses objectifs, et pour gérer les risques et situations incertaines dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir à la Direction générale, puis au Conseil d'administration, une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Il contribue ainsi à maximiser la valeur apportée par le Groupe à toutes ses parties prenantes (actionnaires, clients, postiers, collectivités publiques nationale et locales).

Périmètre

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appliquent à La Poste, maison mère, aux holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale, ainsi qu'aux entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe et aux entreprises sous influence notable [1] du Groupe.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont inscrits dans la gouvernance du Groupe et des sociétés qui le composent. Ils constituent des leviers d'une politique globale de management des risques.

Le contrôle interne est intégré dans tous les processus et toutes les activités du Groupe. Il implique tous les collaborateurs dans leurs activités au quotidien.

La gestion des risques s'effectue sous la responsabilité du management dans toutes les entités du Groupe, dans le respect des attributions de leurs mandataires sociaux et de leurs organes délibérants.

Ces deux dispositifs prennent en compte les activités sous-traitées en interne et en externe.

S'agissant de La Banque Postale et des activités exercées pour son compte, la mise en œuvre du management des risques s'inscrit dans le cadre spécifique de la réglementation propre au domaine bancaire.

9.2.2 Les acteurs du management des risques

Au niveau du Groupe

Le management des risques est l'affaire de tous dans l'entreprise :

- la Direction générale définit la politique de risque ;
- le management définit et anime la démarche de gestion des risques et de contrôle interne ;
- les collaborateurs mettent en œuvre les actions de gestion des risques et de contrôle interne prévues dans les procédures.

Cette action est menée sous la supervision du Conseil d'administration, organe délibérant du Groupe.

La direction des risques du Groupe, rattachée au directeur de l'audit et des risques, lui-même rattaché au Président-Directeur Général, est chargée de l'application de la politique de la Direction générale dans le domaine du management des risques et à ce titre, elle :

- établit la cartographie des risques majeurs du Groupe, en liaison avec les directions en charge des risques dans les branches, filiales et domaines transverses ;
- veille à l'existence de plans de maîtrise des risques majeurs et suit leur mise en œuvre ;
- assure le suivi des points de vigilance identifiés par le Comité des risques du Groupe ;
- fait procéder à l'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne et de leur contribution au management des risques ;
- anime et contribue à la professionnalisation du réseau de management des risques du Groupe.

Trois instances visent à organiser et piloter le dispositif de management des risques du Groupe :

- le Comité d'audit du Conseil d'administration de La Poste est chargé, en application de l'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008, d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;

(1) L'influence notable étant le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques financière et opérationnelle de l'entité détenue sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint sur ces politiques.

- le Comité exécutif du Groupe propose la stratégie de management des risques applicables au Groupe, suit les risques majeurs du Groupe, évalue l'avancement du plan de maîtrise des risques et des mesures de révision et s'assure que le pilotage des grands projets du Groupe comporte un volet de gestion des risques et des procédures de contrôle interne ;
- le Comité des risques du Groupe est composé de cadres dirigeants représentant chacune des branches et les grandes fonctions du siège du Groupe. Il est présidé par le secrétaire général du Groupe et son action a pour objet de réaliser un contrôle collectif de cohérence du dispositif de management des risques. Il s'est réuni à quatre reprises en 2017, notamment pour coordonner l'application de la démarche de management des risques, examiner la cartographie des risques majeurs du Groupe, les cartographies sectorielles des risques et suivre la mise en œuvre des plans de maîtrise correspondants, et s'assurer de la cohérence des dispositifs de management des risques avec les autres démarches managériales.

La direction des risques du Groupe s'appuie sur des travaux réalisés en étroite coopération avec les correspondants pour le contrôle interne et la gestion des risques dans les filiales, branches et directions transverses, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles.

Les directeurs de branches, de directions transverses et de filiales déclinent dans leurs sphères de compétences respectives, selon les règles établies par leurs organes délibérants et exécutifs, les principes de la Charte du management des risques.

Pour ce faire, ils ont mis en place leurs propres structures de pilotage et de management des risques, qui sont en relation fonctionnelle avec la direction des risques du Groupe, chargée de garantir la cohérence d'ensemble des démarches.

Au niveau des branches

La branche Services-Courrier-Colis

Le management des risques de la branche Services-Courrier-Colis repose sur les principes essentiels suivants :

- le manager de chacun des niveaux de l'organisation (directions du siège, territoriales, et d'établissement) est en charge de la maîtrise des risques sur son périmètre de responsabilité ;
- les risques des entités territoriales sont constitués des risques signalés par le siège et des risques opérationnels identifiés localement ;
- la gestion des risques est intégrée dans les dispositifs de pilotage des entités et fait l'objet d'un suivi régulier ;
- les risques majeurs de la branche sont identifiés au regard de l'ambition stratégique et du contrat d'objectif de son directeur général.

Au niveau national, le pôle « risque, supervision et éthique des affaires » de la direction du système d'excellence est chargé de coordonner la gestion des risques et le contrôle interne.

Dans chacune des directions opérationnelles à compétence nationale et des filiales de la branche, un correspondant est chargé d'animer et de relayer la démarche de management des risques.

L'échelon territorial repose sur des directions « Services-Courrier-Colis » intégrant dans leurs effectifs les fonctions suivantes :

- un *risk manager* délégué, siégeant au Comité de direction et étant garant des travaux liés à la gestion des risques et au contrôle interne de la direction ;
- un expert missionné pour appuyer et soutenir les établissements de la direction en matière de management des risques. Cet interlocuteur est également chargé de coordonner les travaux nécessaires à l'élaboration, à l'actualisation et au suivi des risques identifiés dans la cartographie de cet échelon ;
- un ou plusieurs contrôleurs opérationnels, en coopération avec les experts de chaque filière, réalisent les contrôles de deuxième niveau en établissements et les contrôles de premier niveau au sein de la direction.

La branche GeoPost

GeoPost a retenu les principes de décentralisation et de responsabilisation pour la mise en place de son dispositif de contrôle interne. Les directeurs généraux des filiales de la branche sont responsables de la mise en place d'un dispositif pertinent, fiable et s'inscrivant dans le cadre d'organisation défini par le Président-Directeur Général de GeoPost et respectant les principes de la Charte de management des risques du Groupe La Poste.

Le Comité de Direction générale de la branche pilote l'organisation et le management des risques des entités opérationnelles. La gouvernance de chaque filiale de la branche s'organise en fonction des principes définis par ce Comité et les instances légales, en conformité avec les réglementations applicables dans chacun des pays dans lesquels GeoPost est représenté.

Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est assuré par le Comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration de GeoPost.

La Banque Postale

Le Directoire de La Banque Postale s'attache à fournir à son Conseil de surveillance l'assurance raisonnable de la maîtrise des risques de l'établissement. Il veille également à ce qu'une vision claire des risques et de leurs évolutions soit partagée avec le Conseil de surveillance.

Trois instances organisent et pilotent le management des risques de La Banque Postale de la manière suivante :

- le Comité des risques (un des Comités spécialisés du Conseil de surveillance) examine, afin d'apprécier la qualité du contrôle interne, les principes de maîtrise des risques de l'établissement, le dispositif de contrôle de la conformité, l'activité et les résultats du contrôle interne, les rapports destinés à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution ou autre autorités de contrôle, le programme de contrôle périodique de l'établissement ainsi que le suivi des principales recommandations de l'inspection bancaire et des autorités de tutelle. Il procède à l'examen de la cohérence de la politique et des pratiques de rémunération. Enfin, plus généralement, il assure les missions prévues par les

dispositions du Code monétaire et financier et par l'arrêté du 3 novembre 2014 sur le contrôle interne ;

- le Comité de pilotage des risques (émanation du Directoire) définit, au regard de l'évolution des indicateurs de mesure des risques et des enseignements tirés du contrôle des risques, la politique de maîtrise des risques de la Banque et valide les dispositifs de maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels, ainsi que les limites opérationnelles. Par ailleurs, c'est également l'instance où sont approuvés les principaux engagements au-delà des dispositifs délégataires en vigueur, où sont examinées les zones de risques les plus sensibles ainsi que leur niveau de couverture et où sont analysées les menaces pouvant affecter la structure du bilan, les résultats ou les ratios de gestion ;
- le Comité de coordination du contrôle interne et de la déontologie (émanation du Directoire) examine la couverture du plan de contrôle permanent et du programme de l'Inspection générale. Il suit les reportings sur les sujets liés aux fraudes, à la conformité, à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, aux sanctions financières, à la protection de la clientèle, à la déontologie et aux principaux litiges. C'est également l'instance dans laquelle sont évaluées l'application des règles et leur conformité avec les évolutions réglementaires, l'actualisation de la liste des « personnels sensibles », et dans laquelle sont instruits les cas de conflits d'intérêts majeurs.

Le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques est piloté par deux directions directement rattachées au Directoire de La Banque Postale :

- la direction de la conformité et du contrôle permanent est chargée de la maîtrise du risque de non-conformité, tel que défini au point p de l'article 10 [1] de l'arrêté du 3 novembre 2014. Elle assure également la coordination de l'ensemble des contrôles de deuxième niveau ;
- la direction des risques de La Banque Postale est chargée d'assurer les missions de la fonction « risques » nécessaires à la cohérence, à l'homogénéité, à l'efficacité et à l'exhaustivité de la mesure des risques, ainsi qu'à la surveillance et à la maîtrise de ces risques. Elle est également en charge du pilotage des risques consolidés de La Banque Postale.

La direction des risques de La Banque Postale élabore une politique coordonnée de maîtrise des risques soumise à la décision du Directoire de La Banque Postale, valide la politique de gestion des risques et de contrôle permanent des risques de chaque entité, et s'assure que les politiques de gestion des risques des filiales s'inscrivent dans celles de la maison mère de La Banque Postale et qu'elles sont correctement appliquées.

Le directeur des risques tient le Directoire informé du niveau d'exposition aux risques identifiés et peut directement signaler au Conseil de surveillance ou au Comité des risques toute évolution des risques susceptible d'affecter La Banque Postale. Il conseille la direction sur tous les aspects liés à la maîtrise des risques et en particulier dans la définition de son niveau d'appétit pour le risque.

Toutes les activités, qu'elles soient réalisées par La Banque Postale SA, les filiales contrôlées intégralement ou conjointement, les participations sur lesquelles un contrôle est exercé, les entités des services financiers dédiées ou travaillant pour le compte et au nom de la Banque, sont couvertes par le dispositif de maîtrise des risques. La maîtrise des activités externalisées entre également dans le périmètre de ce dispositif.

Le Réseau La Poste

Au niveau national, la direction de la maîtrise des risques opérationnels est en charge du management de l'ensemble des risques opérationnels de la branche Réseau La Poste qu'ils soient bancaires ou non bancaires. Elle assure également l'animation des correspondants en charge des risques opérationnels du siège de la branche, des directions à compétence nationale et de la filière des risques dans les entités territoriales.

La direction en charge du contrôle et des enquêtes a, au titre du contrôle interne permanent, pour mission de promouvoir et de développer le dispositif de contrôle interne dans l'ensemble des entités de la branche Réseau La Poste, dans le respect des exigences de conformité dans le domaine des activités bancaires et en cohérence avec les risques majeurs opérationnels identifiés dans les activités de la branche. Elle anime la filière du contrôle permanent pour les activités non bancaires.

Au niveau local, chaque manager a la responsabilité de la maîtrise des risques liés aux activités relevant de son périmètre, assure les contrôles de premier niveau et met en œuvre les éventuels plans d'action correctifs.

Le périmètre du dispositif de contrôle interne englobe tous les points de contact notamment tous les bureaux de poste ainsi que les fonctions supports.

Les prestations fournies par la branche Réseau La Poste pour le compte des différentes branches partenaires du Groupe sont encadrées par des conventions de service, lesquelles définissent notamment les règles applicables en matière de contrôle. Des conventions spécifiques précisent les conditions dans lesquelles s'organisent les activités confiées aux points de contact des réseaux partenaires.

Le management des risques de la branche Réseau La Poste est organisé et est piloté par les Comités nationaux et territoriaux de direction et par les Comités risques et contrôle au niveau du siège de la branche et des directions régionales.

La branche Numérique

Le dispositif de management des risques de la branche est organisé et piloté au niveau de la Direction générale de la branche Numérique. Sur chacun de ses trois niveaux de gestion (Direction générale, pôles et sites de production), le manager a la pleine et entière responsabilité de la gestion des risques et de la maîtrise des activités relevant de son périmètre de compétence.

Le directeur des risques et du contrôle interne de Docapost est mandaté pour apporter son expertise dans ces domaines à l'ensemble de la branche et de ses managers.

(1) Article 10, point p : Risque de non-conformité : le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, nationales ou européennes directement applicables, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions des dirigeants effectifs prises notamment en application des orientations de l'organe de surveillance.

9.2.3 Les acteurs du contrôle interne périodique

La fonction d'audit interne est chargée d'évaluer, de façon objective et indépendante, les systèmes de management des risques, les systèmes de contrôle, les systèmes de gouvernement d'entreprise et les systèmes d'information du Groupe. Elle contribue à leur amélioration en termes de conformité, de sécurité, d'efficacité et d'efficience.

Elle a pour finalité de donner une assurance raisonnable de maîtrise des risques, aux mandataires sociaux, aux instances de gouvernance et, plus généralement, aux dirigeants et aux managers. Pour ce faire, elle réalise des missions d'audit, ciblées et approfondies, sur l'ensemble des activités du Groupe, en France et à l'étranger. Elle intervient dans les entités en partenariat sous réserve d'accord préalable et chez les prestataires dans le cadre des contrats en vigueur.

Organisation des services d'audit interne

La fonction audit interne repose en premier lieu sur un audit de Groupe, directement rattaché au Président-Directeur Général de La Poste qui, outre la réalisation de missions d'audit le plus souvent à portée Groupe, veille à la coordination des programmes d'audit, l'animation fonctionnelle et la professionnalisation du réseau d'audit interne ainsi que l'interface avec les instances de gouvernance du Groupe. L'audit informatique, rattaché à l'audit de Groupe, réalise des missions sur la totalité du périmètre du Groupe tout en intervenant par ailleurs en assistance aux services d'audit des branches sur des points relevant de son domaine d'expertise.

Elle a aussi reposé par ailleurs, jusqu'au 31 décembre 2017, dans trois des cinq branches – Services-Courrier-Colis, GeoPost et Réseau – sur un service d'audit interne placé sous l'autorité du directeur concerné, pour la branche La Banque Postale, sous l'Inspection Générale, ainsi que sur un audit spécifique dans le domaine de l'immobilier, placé sous l'autorité du directeur général de la filiale Poste Immo.

Depuis le 1er janvier 2018, les audits des branches Services-Courrier-Colis et Réseau sont placés sous la responsabilité hiérarchique du directeur de l'audit et des risques du Groupe dont la fonction de coordination est par ailleurs renforcée.

Méthodes de travail

Chaque service d'audit interne élabore un plan d'audit sur la base de la cartographie des risques de l'entité pour le compte de laquelle il opère. La mise au point définitive de ces plans de même que le suivi de leur mise en œuvre sont assurés dans le cadre d'une instance collégiale. Le programme d'audit consolidé de l'année, établi par l'audit de Groupe est validé d'abord par le Comité exécutif du Groupe puis par le Comité d'audit de La Poste. Les résultats auxquels celui-ci donne lieu sont présentés aux instances dirigeantes de l'entreprise et au Comité d'audit de La Poste.

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.

Activités

141 missions ont été réalisées en 2017. Elles ont permis de procéder à une revue des opérations, des processus et des projets majeurs afin de s'assurer que ceux-ci sont conformes aux buts et objectifs fixés et produisent les résultats escomptés dans les délais et budgets impartis.

Sur la base de leurs constats, les auditeurs, dont le nombre total s'est élevé en 2017 à 152, formulent des recommandations et suivent la mise en œuvre des actions de progrès prises en application de celles-ci par le management et, s'agissant de l'audit de Groupe, par le Comité restreint ou le Comité exécutif sous la forme d'un relevé de décisions du Président-Directeur Général.

L'audit de Groupe a pour sa part mené 29 missions en 2017 qui ont principalement porté sur les systèmes de gouvernance, le management des risques, la mise en œuvre de la stratégie, les processus majeurs notamment dans les ressources humaines, ainsi que les systèmes d'information et leur sécurité.

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe rend compte de ses conclusions et recommandations soit aux dirigeants, soit au Comité restreint présidé par le secrétaire général du Groupe et composé du Directeur de l'audit, du responsable de la mission, du ou des membres du Comex concernés par le thème de la mission ou de leurs représentants et de tout autre directeur concerné par le sujet, soit au Comité exécutif du Groupe suivant l'importance des missions au niveau du Groupe. Il présente, une fois l'an, le bilan d'activité du réseau d'audit interne au Comité d'audit de La Poste. Ce dernier a toute latitude pour demander la restitution d'une mission particulière, des recommandations qui en ont résulté et des suites que le management leur a données.

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe veille par ailleurs à la cohérence des méthodes d'audit au sein de la filière, à la professionnalisation des auditeurs en particulier *via* des formations, à la diffusion des bonnes pratiques et à la mise en place d'outils communs.

Il participe enfin à toutes les réunions du Comité d'audit de La Poste et entretient des contacts fréquents avec les commissaires aux comptes du Groupe.

9.2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe La Poste sont interdépendants. Le contrôle interne contribue à l'identification et à la réduction des risques opérationnels identifiés. Le Groupe a renforcé et développé ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques sur l'ensemble de ses activités tout au long de l'année 2017.

9.2.4.1 Dispositifs de contrôle interne permanent et de gestion des risques du Groupe

Le dispositif de contrôle interne

Au niveau du Groupe

Le service de contrôle interne du Groupe, rattaché à la direction des risques du Groupe, veille au déploiement de la Charte de management des risques du Groupe. Pour cela, il élabore annuellement la cartographie des dispositifs de management des risques pour le Groupe La Poste, afin de s'assurer de leur conformité à la Charte. Chaque année un bilan des dispositifs de management des risques est communiqué au Comité d'audit du Groupe.

Ce service concourt au renforcement des dispositifs de contrôle interne en s'appuyant, notamment, sur les recommandations émises par l'Audit.

Le service de contrôle interne du Groupe contribue à l'identification des risques. Il apporte appui et soutien auprès des directions, notamment afin de sécuriser leur environnement interne et d'adapter leur dispositif de contrôle interne. Il diffuse des outils et méthodes, conformément aux bonnes pratiques de la place, met à disposition la documentation professionnelle relative au management des risques, anime sa filière et contribue à sa formation. Il coordonne le suivi des points de vigilance incontournables définis par le Comité des risques et des actions visant à assurer la cohérence des dispositifs et à renforcer leur efficacité.

S'agissant de la mise sous contrôle des relations intragroupe, des Comités de partenariat réunissant les différentes parties prenantes des principaux dispositifs conventionnels interbranches permettent de suivre le respect des engagements commerciaux, opérationnels, techniques et financiers par les signataires dans le cadre des documents contractuels, de décider des actions correctrices éventuellement nécessaires à la bonne exécution des accords.

Enfin, la direction des risques du Groupe et la direction financière et du développement du Groupe coordonnent la démarche « risques et contrôle interne au sein de la fonction finance ». Cette démarche est menée en relation étroite avec l'ensemble des acteurs des filières financières et du management des risques des branches et des filiales, ainsi que des directions en amont de la sphère financière afin, notamment, d'identifier des risques communs, de mettre en œuvre des plans d'action et d'échanger sur les bonnes pratiques.

La loi Sapin 2 sur la prévention de la corruption se traduit par l'obligation de mettre en place un dispositif de prévention et de lutte contre la corruption. La Poste, ses branches et ses filiales ont lancé un programme d'action en ce sens en 2016 afin de se mettre en conformité avec cette loi et en poursuivent la mise en œuvre.

Ressources humaines

La direction des ressources humaines du Groupe est garante des valeurs, principes et règles qui fondent la responsabilité sociale du Groupe La Poste. À ce titre, elle a pour mission générale d'assurer le pilotage stratégique en matière de ressources humaines pour le Groupe La Poste.

Dans le domaine de la conformité réglementaire, la direction des ressources humaines du Groupe définit les principes de gestion des ressources humaines et la politique contractuelle, assure l'application des évolutions législatives et réglementaires en lien avec les organismes externes et les réglementations propres au Groupe. Elle est le représentant de ce dernier sur le plan politique et réglementaire auprès des instances et organismes externes, y compris européens, du domaine des ressources humaines.

La direction des ressources humaines du Groupe détermine le cadre commun (politiques, règles, procédures) à l'intérieur duquel les branches déclinent ces politiques au sein de leur périmètre et définissent les modalités de mise en œuvre des évolutions législatives et réglementaires ainsi que des accords nationaux ou locaux qui sont de leur ressort.

Dans le cadre de son rôle régalien de maîtrise des risques « RH » dans le Groupe, la direction des ressources humaines du Groupe s'assure de la mobilisation de la ligne managériale et de la mise en place de plans d'actions au niveau national sur les enjeux majeurs de « qualité de vie et santé au travail » ce qui recouvre notamment l'absentéisme, la prévention des accidents du travail, la gestion de l'inaptitude et de la pénibilité.

Achats

La direction des achats du Groupe, rattachée à la direction financière et du développement du Groupe, pilote la politique du processus d'achat. Elle est garante du développement et de l'application d'un socle de règles relatives à ce processus et de principes communs en matière de gestion des compétences, de référentiels, de pilotage, de système d'information, de développement responsable et de contrôle interne.

Le dispositif de délégation de signature permet de s'assurer d'une remontée des dossiers significatifs au bon niveau managérial avec une revue préalable du dossier.

Par ailleurs, les dossiers significatifs sont soumis à la Commission des achats de La Poste [1] (CALP) qui rend des avis consultatifs sur les marchés et avenants qui lui sont soumis, au regard du respect des règles de passation des marchés de La Poste et de la solidité juridique du dispositif contractuel et du choix de l'offre (principe du « mieux-disant »).

(1) La CALP a été créée par décision du Conseil d'administration de La Poste du 15 avril 2010, cette instance consultative et indépendante est placée auprès du Président-Directeur Général.

La CALP rend compte de son activité une fois par an par la présentation d'un rapport d'activité au Comité d'audit de La Poste puis au Conseil d'administration de La Poste.

Conformité juridique

La direction juridique et de la conformité du Groupe et l'ensemble des juristes du Groupe concourent, par leur activité quotidienne en matière de conseil et de veille, à la sécurité juridique des entités du Groupe et de leurs dirigeants, gage d'un déploiement pérenne et réussi de leurs projets. Elle pilote en outre le dispositif de conformité du Groupe et la filière conformité juridique en s'appuyant sur les différentes directions juridiques du Groupe. Ce dispositif repose notamment sur :

- un réseau de référents au sein des directions des branches et des filiales du Groupe ;
- un système d'information juridique intégrant notamment des outils de suivi et de reporting ;
- l'élaboration et l'actualisation périodique de référentiels ;
- le suivi du traitement des alertes internes ;
- des formations s'adressant aux opérationnels confrontés à des problématiques juridiques récurrentes.

Elle intervient activement dans le pilotage des programmes de conformité du Groupe :

- au droit de la concurrence renforcé en coordonnant et en suivant les actions visant à satisfaire aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence ;
- de lutte contre la corruption en association avec le déontologue du Groupe ;
- à la protection des données personnelles grâce à l'action du correspondant informatique et libertés qui lui est rattaché ;
- au devoir de vigilance en participant à son élaboration.

Sécurité

La politique de sécurité du Groupe est définie par la direction de la sécurité globale du Groupe. Cette direction en évalue la mise en œuvre et propose les mesures à déployer pour préserver les patrimoines humains, matériels et immatériels de La Poste. Elle fournit une vue exhaustive du degré de couverture des plans d'action de lutte contre les menaces.

En matière de sécurité informatique, la supervision et la surveillance en continu de la sécurité des infrastructures informatiques du Groupe La Poste sont assurées par le service de lutte contre la cybercriminalité (SLCC).

La direction de la sécurité globale du Groupe pilote le dispositif de veille et de partage d'expérience sur les types de fraude et supervise les travaux transversaux en matière d'usurpation d'identité et de maîtrise des prestataires informatiques indélicats. Les branches du Groupe sont responsables de la gestion opérationnelle des fraudes, la direction de la sécurité globale du Groupe animant et coordonnant fonctionnellement ces entités en vue de définir des politiques communes au Groupe en matière de fraudes.

Au niveau des branches

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 d'actions managériales quotidiennes :

- le « tour terrain » est un parcours d'observation et de vérification du respect des procédures par les collaborateurs de l'entité ;
- le « brief » est une courte réunion de pilotage visant à organiser la journée de travail et à corriger au plus tôt les dysfonctionnements observés lors des « tours terrain ».

La supervision (contrôle) de deuxième niveau est réalisée :

- d'une part par les directions d'appui et de soutien qui s'assurent du respect des exigences et des priorités de leur domaine de responsabilité ;
- d'autre part par les *risk managers* qui s'assurent de la couverture des risques de conformité.

Mensuellement, le directeur de l'entité effectue une revue de pilotage avec son collectif managérial pour suivre son contrat d'objectifs et les résultats des supervisions.

GeoPost

Le contrôle des activités des filiales opérationnelles de GeoPost est organisé dans le respect des délégations de pouvoir ou de signature en place et selon les règles édictées par la Direction générale du groupe GeoPost.

Le pilotage des dispositifs de contrôle interne de premier niveau est ainsi placé sous la responsabilité directe des dirigeants des filiales opérationnelles et des instances de gouvernance de ces entités. Le Comité de Direction générale et le Comité opérationnel européen, pour les filiales implantées en Europe, effectuent régulièrement des revues d'activités à partir des reportings financiers et opérationnels des filiales.

La Direction générale de GeoPost s'assure que les actions entreprises sont en adéquation avec ses objectifs stratégiques et transmet aux responsables concernés les décisions à mettre en œuvre.

Dans le cadre de son plan d'audit annuel, la direction de l'audit de GeoPost examine les dispositifs de gouvernance et de contrôle interne des filiales et évalue notamment leur conformité aux lois et règlements en s'appuyant sur l'expertise de la direction juridique.

Le dispositif de lutte antifraude est coordonné par la direction de la sécurité de GeoPost, chaque filiale disposant d'une organisation identifiée ainsi que d'un plan d'action en matière de sécurité. Les objectifs de ce plan sont intégrés dans le plan d'affaires et suivis grâce à un reporting mensuel.

La direction des affaires juridiques de GeoPost pilote la diffusion de l'information relative à la conformité, notamment en matière de réglementation antiblanchiment et anticorruption, ainsi que la déclinaison de référentiels dans ces domaines auprès des filiales. Chaque filiale est responsable de leur application dans le respect de la législation locale. Par ailleurs, GeoPost a mis en place un système d'alerte en lien avec la mise en œuvre et la diffusion de son code de conduite.

La Banque Postale

Le contrôle interne de La Banque Postale est régi par le Code monétaire et financier, par l'arrêté relatif au contrôle interne du 3 novembre 2014 et les orientations de l'Autorité bancaire européenne du 27 septembre 2011 (GL44). Deux niveaux de contrôle permanent sont en place :

- l'autocontrôle effectué par les agents et leurs responsables dans le cadre de leurs activités opérationnelles ;
- le contrôle réalisé par des agents dédiés n'exerçant pas d'activité opérationnelle.

Le contrôle périodique est mis en œuvre par l'inspection générale.

La Banque Postale est également soumise aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers pour les opérations liées aux services d'investissement. Ces dispositions sont déclinées en règles internes validées par le Directoire de La Banque Postale.

Concernant les risques de non-conformité liés à la protection de la clientèle, le dispositif reposant sur l'élaboration des cartographies des risques est complété par une étape d'animation et de validation par la direction de la conformité et du contrôle permanent et son pilotage relève de la filière « conformité à la protection de la clientèle ».

Les actions de lutte antifraude sont coordonnées par la direction des risques de La Banque Postale, en direct, ou *via* des équipes plus opérationnelles.

La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) est pilotée par la direction de la sécurité des opérations financières, laquelle est rattachée à la direction de la conformité et du contrôle permanent.

S'agissant du contrôle permanent des activités bancaires réalisées dans les points de contact de la branche Réseau La Poste, il s'organise selon l'accord-cadre liant les deux branches comme suit :

- Les directeurs d'établissement de la branche Réseau La Poste assurent des contrôles de premier niveau, en complément du dispositif d'autocontrôle, sur la base d'un cahier des charges établi par la direction du contrôle permanent.
- Les contrôleurs opérationnels bancaires assurent les contrôles de deuxième niveau en bureaux de poste sous la responsabilité hiérarchique des directeurs des contrôles territoriaux et le pilotage fonctionnel de la direction du contrôle permanent.

Le contrôle permanent des activités réalisées dans les centres financiers est piloté par la direction des opérations de La Banque Postale, sous l'autorité fonctionnelle de la direction du contrôle permanent. Le contrôle de premier niveau repose sur l'autocontrôle et le contrôle hiérarchique, les équipes des responsables du contrôle interne bancaire, qui dépendent de la direction du contrôle permanent, assurant les contrôles de second niveau.

Dans les centres d'affaires spécialisés sur la clientèle des entreprises et des collectivités locales, les contrôles de premier niveau sont assurés par les directeurs des centres d'affaires sur la base d'un plan de contrôle élaboré par la direction des entreprises et du développement des territoires. Les contrôleurs opérationnels bancaires réalisent les contrôles de deuxième niveau en s'appuyant sur un plan de contrôle conçu par la direction du contrôle permanent.

Réseau La Poste

La branche Réseau La Poste oriente prioritairement son dispositif de contrôle interne permanent en fonction de la maîtrise des risques opérationnels liés aux activités des bureaux de poste et l'articule comme suit :

- les directeurs de secteur, les directeurs territoriaux, et les directeurs commerciaux patrimoniaux assurent, en leur qualité de responsables hiérarchiques, des contrôles de premier niveau sur leurs périmètres d'action respectifs ;
- les personnels des corps de contrôle permanent de la branche Réseau La Poste réalisent des contrôles de deuxième niveau pour des activités bancaires déléguées et pour les activités ne relevant pas du domaine bancaire ;
- les personnels des corps de contrôle permanent de la branche La Banque Postale se chargent des contrôles de deuxième niveau pour les autres activités bancaires.

En complément, des contrôles spécifiques sont mis en place dans les domaines ou activités transverses des directions d'appui et de soutien territoriales, des centres de services de ressources humaines et des services comptables de la branche.

Les actions en matière de lutte antifraude sont menées de manière coordonnée par la direction en charge du contrôle et des enquêtes, la direction de la maîtrise des risques opérationnels, la direction de la sûreté et la direction de la comptabilité. Dans le domaine bancaire, elles sont décidées conjointement avec les directions concernées de La Banque Postale.

Le service national d'enquête est l'entité de la branche Réseau La Poste qui est dédiée à la détection des actes de malveillance ayant pour origine la fraude interne.

Branche Numérique

Le directeur des risques et du contrôle interne du pôle Docapost accompagne chacun des pôles de la branche dans la mise en œuvre d'un plan de maîtrise des activités et des risques, comprenant une cartographie des risques, un plan de couverture des risques constitué d'actions ponctuelles et d'un plan de contrôle.

Dans chacune des instances de direction des différents pôles, des points réguliers sont effectués sur les sujets de la gestion des risques et du contrôle interne, en particulier dans le cadre du Comité d'investissement et du Comité de croissance externe de Docapost dont le rôle est de piloter et de contrôler l'ensemble des étapes qui précèdent les acquisitions de sociétés.

En matière de lutte antifraude, la branche Numérique veille à l'application de la réglementation pour l'ensemble de ses activités et observe une stricte séparation des tâches sur les sujets sensibles, notamment en intégrant des contrôles bloquants dans ses progiciels de gestion.

Le dispositif de gestion des risques

Au niveau du Groupe

Le dispositif général

L'identification et l'évaluation des risques majeurs, ainsi que la définition des plans de maîtrise de ces risques, se font à partir des travaux menés dans chaque branche, filiale et domaine fonctionnel, d'entretiens avec les principaux dirigeants du Groupe et d'une veille permanente menée au sein de différents services et instances spécialisées (RH, sécurité, juridique, systèmes d'information, RSE, etc.). Les plans d'audit sont définis notamment sur la base de la cartographie des risques majeurs du Groupe et des cartographies sectorielles.

Les résultats de ces travaux sont présentés chaque année au Comité d'audit du Conseil d'administration, après validation par le Comité exécutif.

Le reporting sur les risques auprès du Conseil d'administration se fait à la fois au travers du compte rendu des travaux du Comité d'audit par son Président et par la diffusion aux membres du Conseil du dossier de synthèse de la cartographie.

Une autre réunion, à mi-année, permet au Comité exécutif d'assurer un suivi de la mise en œuvre des plans de maîtrise des risques. La synthèse de ce suivi est également présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

Les risques auxquels Le Groupe La Poste est confronté sont de trois ordres :

- les risques externes liés à l'environnement stratégique dans lequel le Groupe exerce chacune de ses grandes activités (les menaces stratégiques susceptibles de remettre en cause son modèle économique) ;
- les risques externes et internes pesant sur la mise en œuvre des grands axes du plan stratégique du Groupe ;
- les risques opérationnels *stricto sensu* qui, s'ils se matérialisaient à un certain niveau d'intensité, auraient des conséquences majeures sur les finances, l'image ou la situation juridique du Groupe et de ses dirigeants.

Leur identification permet d'établir une cartographie des risques qui donne elle-même lieu à un plan de maîtrise des risques. Pour chaque risque identifié, est désigné un propriétaire du risque, membre du Comité exécutif et responsable de l'élaboration d'une proposition de plan d'actions ou d'une proposition de surveillance particulière du risque. Le propriétaire de risque s'appuie sur les porteurs de risque et de plan de maîtrise afférents, désignés au sein d'une direction fonctionnelle du siège ou des branches. Les plans de maîtrise des risques intègrent, outre les actions ponctuelles appropriées, des actions de contrôle interne et, lorsque cela est pertinent, de couverture d'assurance.

La Banque Postale, GeoPost et Poste Immo sont également dotées de Comités spécialisés du Conseil d'administration ou de surveillance auxquels sont présentés les principaux facteurs de risque relevant du périmètre d'activité de ces entités.

La gestion de crise

La gestion des crises transverses du Groupe est assurée par la direction de la sécurité globale du Groupe. Elle anime la cellule de crise nationale et, le cas échéant, internationale, et fait le lien avec les autorités publiques nationales (ministères de l'Intérieur, de la Santé, de la Défense...). Des exercices coordonnés permettant de maintenir en conditions opérationnelles le cadre défini pour l'ensemble du Groupe sont organisés à cet effet.

La Poste et ses filiales mettent en place des plans de continuité et de reprise d'activité dans des domaines applicatifs considérés comme critiques en vue de réduire le risque d'indisponibilité de leurs systèmes d'information à la suite d'un sinistre grave, physique ou logique.

Les branches ont des procédures formalisées et appropriées en fonction de la nature des risques spécifiques à leurs activités.

Au niveau des branches

Services-Courrier-Colis

L'identification des risques nationaux (les risques majeurs de la branche ainsi que 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. Après une phase d'évaluation, la cartographie des risques majeurs de la branche est élaborée. Chacun des membres du Comité exécutif, en tant que propriétaire de risque, est responsable de la conception et du suivi mensuel de son plan de couverture.

S'agissant des risques locaux, chaque directeur d'entité a la responsabilité d'identifier ses risques, de les coter (y compris les risques opérationnels signalés par le siège de la branche), 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.

GeoPost

L'analyse des risques relatifs à l'atteinte des objectifs propres aux filiales s'effectue localement. L'examen des événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de GeoPost intervient au niveau du groupe GeoPost. Les filiales sont tenues de présenter auprès de la Direction générale de GeoPost les dispositions prises pour maîtriser les risques identifiés.

Les risques stratégiques potentiels liés aux activités placées sous la responsabilité des filiales et pouvant impacter le groupe GeoPost sont recensés et évalués en amont du processus d'élaboration budgétaire et d'actualisation des plans stratégiques des filiales par les membres du Comité de Direction générale et les directeurs de filiales.

Le plan d'audit annuel de GeoPost prend en compte la cartographie des risques de GeoPost et de ses filiales et est validé par la Direction générale de GeoPost avant présentation au Comité d'audit et des comptes de GeoPost dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration de GeoPost.

La Banque Postale

L'identification des risques est effectuée par chaque entité. Ces risques sont décrits dans la cartographie des métiers de La Banque Postale. La direction des risques s'assure de la réalité de la mise en œuvre du dispositif, l'analyse, et produit une vision consolidée au niveau central des risques, de leur criticité et des plans d'action en cours et prévus les concernant.

L'organe de direction de La Banque Postale définit son appétence pour le risque, c'est dire le niveau et les types de

risques qu'il est prêt à assumer pour réaliser les objectifs stratégiques et le plan d'activité qu'il s'est défini tout en restant dans les limites imposées par la réglementation prudentielle bancaire et les capacités de gestion et de contrôle des risques de la Banque.

La déclaration d'appétence pour les risques approuvée par le Conseil de surveillance formalise des critères quantitatifs et qualitatifs sur les risques acceptés ou non, la manière de les prendre, d'en limiter les effets, de rechercher la diversification et également la gouvernance permettant de les suivre et d'alerter. Cette déclaration couvre notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels, de réputation, de mauvaise conduite, ou encore ceux qui sont liés à l'éthique et est accompagnée d'un tableau des limites qui permet de suivre l'évolution du profil de risque, le respect du cadre et fixe des seuils d'alerte.

Ce cadre est décliné par la direction des risques de La Banque Postale à travers la politique de maîtrise des risques, les dispositifs de maîtrise des risques qui fixent à la fois les règles de prise de risque et de surveillance.

La Banque cherche dès que possible à mettre en œuvre des dispositifs de couverture de risque lorsque cela est possible et nécessaire. Grâce à des politiques de prise de garanties, de provisionnement d'assurance adéquates ou encore l'utilisation de dérivés de crédit. Le principe est de prendre une décision sur une opération en fonction de la qualité de la contrepartie et non en raison de la qualité de la couverture.

Réseau La Poste

La direction de la maîtrise des risques opérationnels établit la cartographie des risques de la branche Réseau La Poste. Elle recense les plans de maîtrise des risques associés à chacun de ces risques et suit leur mise en œuvre.

Au plan national, chaque directeur fonctionnel est le propriétaire des risques associés à son périmètre et est chargé de la mise en place de ses plans de maîtrise.

Au plan territorial, la direction régionale et les secteurs constituent les échelons prioritaires pour l'élaboration, le pilotage et la mise en œuvre des plans d'action.

Un plan global de continuité d'activité couvrant le territoire métropolitain et les départements d'outre-mer permet de faire face aux situations de crise.

Branche Numérique

L'identification des risques et leurs plans de couverture sont examinés en Conseil d'orientation de chacune des filiales composant la branche Numérique.

Les plans de maîtrise des risques et les plans de maîtrise des activités de chaque pôle sont intégrés dans leur dispositif de pilotage et sont suivis au sein de leurs instances dans le cadre de la gouvernance de la branche.

Diffusion de l'information

Les branches, les directions transverses et les filiales veillent à ce que les informations pertinentes nécessaires à la maîtrise de l'environnement de contrôle et des activités, à la gestion des risques et au respect des obligations légales et réglementaires soient communiquées à tous les niveaux de l'organisation.

Le management s'assure que chaque collaborateur connaît les politiques, les procédures et les responsabilités afférentes à sa fonction, dispose des informations nécessaires à la réalisation de son travail et connaît l'importance de ses responsabilités en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

Depuis 2016, la politique de documentation professionnelle du Groupe La Poste pose un cadre de référence commun à l'ensemble du Groupe pour la maîtrise de sa documentation professionnelle. Elle définit un socle de principes, précise le périmètre documentaire concerné et le champ d'application de ces principes ainsi que les modalités de coordination du dispositif. Les modalités de validation, d'enregistrement et de diffusion de l'information professionnelle sont identiques dans l'ensemble des entités de La Poste. Cette diffusion s'appuie largement sur des supports électroniques adaptés à chaque population concernée et contribue à l'application des directives de l'entreprise et à la maîtrise des activités.

Concernant l'animation du réseau de correspondants du management des risques, elle est assurée par la direction des risques du Groupe qui organise et coordonne des échanges interbranches et interdomaines d'activité, afin de partager, notamment, des méthodes et des pratiques et par là même assurer un cadre de cohérence. La documentation professionnelle du contrôle interne du niveau Groupe est diffusée au travers d'un extranet accessible à tous.

Pilotage des dispositifs

Le pilotage est assuré par le Conseil d'administration qui a connaissance, au travers de son Comité d'audit, de l'analyse et des plans de maîtrise des risques majeurs encourus par le Groupe et de l'évolution de leur criticité. Il est aussi destinataire de la synthèse de la cartographie des risques majeurs du Groupe.

La direction des risques du Groupe a pour mission de donner aux organes exécutifs et délibérants de La Poste une vision globale des risques majeurs du Groupe et de leur couverture, notamment au travers de la cartographie des risques et du suivi des plans de maîtrise.

Elle organise annuellement une campagne permettant aux branches, aux directions transverses et aux filiales de décrire leur dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et de formaliser leurs objectifs en matière de management des risques. Cette campagne permet de constituer la cartographie des dispositifs de management des risques à l'échelle du Groupe.

La direction des risques du Groupe déploie chaque année un questionnaire d'autoévaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne et de sa contribution à la gestion des risques, pour l'ensemble du Groupe.

Pour 2017, trois autoévaluations complémentaires ont été mises en œuvre afin de mesurer la maîtrise de la conformité au droit de la concurrence, le déploiement du plan de prévention de la corruption ainsi que le niveau de conformité aux dispositions du règlement européen sur la protection des données.

Les branches, directions transverses et filiales sont responsables de leur dispositif de contrôle interne permanent et de gestion des risques, dans le respect de la Charte de management des risques du Groupe.

Enfin, l'efficacité de l'ensemble du dispositif est périodiquement vérifiée, de manière indépendante, par les différents services d'audit interne, notamment par l'audit de Groupe.

Faits marquants

- En 2017 le Groupe La Poste a lancé son programme « Servir le développement ». Il vise à améliorer les solutions et les services proposés et rendus aux échelons opérationnels par les fonctions support afin de simplifier, accélérer et rendre plus efficaces les relations avec la clientèle. Il va se traduire, en 2018, par une optimisation des structures et une modernisation des outils numériques et de communication. « Servir le développement » concerne douze des filières supports du Groupe La Poste (achats, administration et services généraux, audit, risques et contrôle interne, communication, comptabilité, contrôle de gestion, immobilier, juridique, qualité-expérience client, ressources humaines, sécurité, systèmes d'information).
- Initié par la direction des ressources humaines du Groupe fin 2016, le projet « Bien dans son Travail » s'est concentré en 2017 sur la prévention de l'accidentologie, la réduction de l'absentéisme et l'intégration des nouveaux arrivants.
- L'étude des modalités d'intégration des sondes de confiance pour la détection des cyber-attaques, dans le cadre de l'article 22 de la loi de programmation militaire, par la direction de la sécurité globale du Groupe, a débouché sur la conclusion d'un partenariat avec Thales et l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Ce rapprochement permettra l'industrialisation de la mise en œuvre des sondes souveraines chez les opérateurs d'importance vitale.
- La direction des risques du Groupe, en étroite collaboration avec la direction juridique et de la conformité du Groupe et le déontologue du Groupe, a mis en place des évaluations dédiées aux dispositifs de prévention de la corruption, de conformité au droit de la concurrence et de protection des données à caractère personnel afin d'accompagner ces dispositifs et d'en contrôler la mise en œuvre. Elle a également poursuivi ses actions de professionnalisation des filières de gestion des risques et de contrôle interne grâce à un nouveau cursus de formation certifiant pour les *risks managers* du Groupe.
- La direction juridique et de la conformité du Groupe a établi le programme de conformité relatif à la protection des données personnelles et a engagé les travaux de mise en œuvre du règlement général sur la protection des données personnelles en vue de son entrée en vigueur en mai 2018, en collaboration avec le *Chief Data Officer* et tous les services concernés du Groupe. En prévision de l'entrée en vigueur de la réglementation européenne dans ce domaine, des diagnostics de conformité sur les principaux traitements informatiques ainsi qu'une autoévaluation ont été conduits.
- La mise en place du système d'excellence de la branche Services-Courrier-Colis a été l'occasion de simplifier ses dispositifs de supervision (contrôle interne) et de gestion des risques, d'une part, et de les ancrer dans le pilotage quotidien de chacune de ses entités, d'autre part.
- L'évolution de l'organisation de la filière du contrôle permanent de la branche Réseau La Poste s'est poursuivie en 2017 dans une logique de renforcement de l'indépendance du corps de contrôle : les responsables et les animateurs territoriaux du contrôle permanent dépendent hiérarchiquement de la direction en charge du contrôle et des enquêtes. Au niveau des directions régionales, le dispositif de management des risques de la branche a notamment été renforcé par la mise en place de *risks managers* délégués.

Perspectives

- En 2018, le déploiement du programme « Servir le développement » nécessitera d'adapter le dispositif de management des risques du Groupe aux changements organisationnels introduits. La direction des risques du Groupe accompagnera les travaux d'adaptation des douze filières support concernées, développera son catalogue de modules d'apprentissage en ligne et profitera des nouveaux modes de communication numérique du Groupe pour améliorer la diffusion de sa culture de management des risques et étudier les pratiques de contrôle interne innovantes.
- L'organisation du management des risques de la branche Services-Courrier-Colis évoluera en 2018 avec la mise en place d'un poste de *risk manager* au sein des directions exécutives régionales afin d'améliorer notamment la couverture des risques en matière de conformité, d'éthique et de déontologie, et de fraude.
- Sur la base du projet de lutte contre la corruption du Groupe La Poste, GeoPost a actualisé sa Charte des achats responsables. Son déploiement opérationnel interviendra tout au long du premier trimestre 2018.
- L'année 2018 sera marquée pour La Banque Postale par de nouvelles évolutions en termes de réglementation prudentielle avec la probable adoption des trois projets de textes CRD V *(Capital Requirement Directive)*, CRR 2 *(Capital Requirement Regulation)* et BRRD2 *(Bank Recovery and Resolution Directive)* qui viennent modifier les textes actuellement en vigueur en matière de ratio de levier et de grands risques, d'évolution des méthodes sur les risques de marché et introduisent la méthode sur l'exigence de financement stable (NSFR).
- En 2018, la branche Réseau La Poste s'attachera à renforcer la culture du management des risques à tous les niveaux de son organisation, notamment en favorisant la montée en puissance des *risks managers* délégués, et à poursuivre ses travaux d'amélioration de l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent, en cohérence avec les évolutions des autres branches et plus particulièrement de La Banque Postale.
- Enfin, la branche Numérique poursuivra en 2018 sa conduite du changement pour que les responsables de traitement des projets du Groupe mettent en œuvre des mesures de protection des données dès la conception *(by design)* et par défaut *(by default)*.

9.2.4.2 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques concernant l'information comptable et financière du Groupe

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.

Comptes du Groupe

Principes et normes comptables

Les comptes sociaux de La Poste SA sont établis par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe à partir des comptes établis localement dans chaque branche et filiale et retraités conformément aux normes du Groupe.

Cette direction détermine également le résultat d'ensemble du Groupe et établit l'intégralité des déclarations fiscales du groupe fiscal La Poste.

Chaque arrêté mensuel, semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'un calendrier détaillé et d'un planning des travaux, formalisés au travers des instructions de révision comptable et de consolidation envoyées aux filiales et branches. Pour les arrêtés semestriels et annuels, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés tant au niveau des holdings que des branches de la maison mère. Les branches et filiales utilisent un logiciel de consolidation avec un format standard de liasse comptable respectant le manuel des principes comptables du Groupe. La réconciliation des opérations intragroupe repose sur l'utilisation d'un outil spécifique.

En matière de contrôle, la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe procède à une analyse des difficultés rencontrées lors de la phase de production des comptes sociaux et consolidés, afin d'améliorer régulièrement le processus de production et d'analyse des comptes.

Le Comité comptable du Groupe, composé de l'ensemble des directeurs comptables des branches et des sous-groupes (sociétés holding), ainsi que le Comité comptable de La Poste, auquel participent notamment les directeurs de production comptable des branches, se réunissent régulièrement pour assurer le pilotage de la qualité de l'information financière sociale et consolidée.

Contrôle interne de la qualité de la comptabilité et gestion des risques au sein du Groupe

Les processus de contrôle interne mis en œuvre par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe sont destinés à s'assurer que :

- les principes comptables sociaux et le référentiel IFRS sont connus de tous les acteurs contribuant à la production des comptes sociaux et consolidés ;
- les options significatives sont prises en connaissance de cause par la Direction générale du Groupe. Les difficultés d'application des principes sont anticipées afin de permettre une application normale ;
- les outils comptables et de consolidation fonctionnent de manière satisfaisante et garantissent le bon déroulement des processus de consolidation ;
- l'adaptation des comptes sociaux des entités au référentiel IFRS fait l'objet de procédures comptables permettant la correcte évaluation des retraitements ;
- toutes les opérations intragroupe sont éliminées dans les états financiers du Groupe ;
- toutes les informations financières nécessaires pour l'établissement et l'analyse des comptes consolidés sont correctement renseignées dans l'outil de consolidation dans les délais fixés par la direction financière et du développement ;
- les comptes sociaux et consolidés sont justifiés et expliqués grâce notamment à l'existence d'une piste d'audit ;
- le traitement des informations de l'outil de consolidation permet d'établir une plaquette sociale et consolidée fiable et complète dans les délais imposés par la gouvernance du Groupe ;
- la compilation d'informations issues de l'outil de consolidation et d'informations diverses sur le déroulement des opérations de la période, permet d'établir une communication juste et pertinente sur les comptes pour une présentation aux différentes composantes de la gouvernance du Groupe dans les délais fixés par celle-ci ;
- la plate-forme fiscale « Datafinance » garantit le bon déroulement du process déclaratif fiscal.

Le contrôle interne du domaine comptable repose notamment sur une analyse détaillée de ses risques et une formalisation des processus au travers de procédures de clôtures explicatives et détaillées, de manuels et procédures du Groupe, de notes de doctrine et de réglementation comptable partagés avec les entités, et de procédures internes détaillées.

La direction financière et du développement du Groupe et la direction des risques du Groupe, en collaboration avec les directions financières des principales entités du Groupe, ont développé à travers la démarche RECIF (risque et contrôle interne au sein de la fonction finance) un dispositif de management des risques, afin notamment :

- d'obtenir l'assurance d'une meilleure qualité et efficacité de l'information financière ;
- d'améliorer la couverture des risques, *via* des dispositifs de contrôle interne, reposant sur une meilleure maîtrise de l'environnement interne de la filière comptable et financière ;
- d'apporter une assurance raisonnable quant à l'efficience avec laquelle la fonction finance remplit ses missions.

Contrôle financier du Groupe

La direction du contrôle financier du Groupe assure le contrôle de gestion stratégique du Groupe. Elle assure la normalisation des règles et standards de gestion dont la bonne application fait l'objet des contrôles pratiqués par les contrôleurs financiers dans le cadre de leurs activités permanentes sur les données remontées par les branches, directions supports et sous-groupes, notamment lors du processus de planification financière et de suivi de la performance.

Les contrôles de gestion des branches et des sous-groupes sont en charge de leur secteur d'activité. Ils déclinent sur leur périmètre les orientations fixées par le Groupe et travaillent dans ce domaine en lien avec le contrôle financier du Groupe. Ils pilotent par ailleurs le contrôle de gestion opérationnel de leur secteur d'activité déployé dans les territoires, qui s'exerce sur chaque entité opérationnelle.

Les entités du Groupe La Poste sont structurées en « centres de responsabilité ». Un centre de responsabilité est un échelon de délégation de l'autorité au sein de l'entreprise, auquel sont affectés des objectifs et des ressources. Ces centres ont tous reçu une délégation de pouvoir pour exercer une mission déterminée dans le cadre de la stratégie du Groupe.

Les modèles de responsabilité peuvent être définis grâce à quatre critères : capacité d'action sur le chiffre d'affaires externe, capacité d'action sur les coûts, capacité à quantifier les prestations de service réalisées et capacité d'action sur les capitaux.

Le processus de pilotage s'articule autour de trois phases majeures de gestion : une phase de planification financière, une phase d'atterrissage ou d'estimation infra-annuelle et une phase de réalisation, qui donnent lieu à échange d'informations entre les branches et sous-groupes et le contrôle financier du Groupe. Les résultats de chacune de ces phases donnent lieu à une présentation au Président-directeur général et au Comité exécutif.

Communication de l'information comptable et financière

Tous les mois, le tableau de bord du Groupe est présenté par le directeur financier et du développement du Groupe au Comité exécutif. Ce document synthétise les données financières de l'ensemble des entités du Groupe, issues du processus de reporting, ainsi que les indicateurs physiques et qualitatifs.

Le collège des commissaires aux comptes examine et certifie les comptes consolidés du Groupe La Poste et les comptes sociaux de La Poste SA publiés chaque année. Il réalise également un examen limité sur les comptes semestriels consolidés résumés clos au 30 juin. Il présente ses conclusions au Comité d'audit de La Poste.

La direction de la communication financière est chargée de transmettre une information régulière aux différentes parties prenantes externes et d'organiser les relations avec les interlocuteurs externes, notamment les agences de notation, l'Autorité des marchés financiers et les investisseurs obligataires. La section « finance » du site internet legroupe.laposte.fr reprend l'ensemble des publications réglementaires et financières du Groupe.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière mises en œuvre au sein des principales branches et entités du Groupe

- La direction comptable de la branche Services-Courrier-Colis a poursuivi en 2017 son action, dans la continuité des principes d'organisation et de fonctionnement de la filière comptable de La Poste, en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques comptables. Par ailleurs, elle a engagé une démarche visant à constituer un référentiel de contrôle interne, permettant en cible de créer un document unique de référence du corpus de contrôle interne comptable.
- Au sein de la branche Réseau La Poste, les procédures de contrôle des informations comptables et financières sont précisées par la direction comptable de la branche et se présentent, soit sous la forme de procédures comptables diffusées en interne au sein des pôles opérationnels comptables, soit sous la forme de notes de service diffusées à l'ensemble des entités dès lors qu'elles comportent des attendus de couverture des principes comptables.
- Elles distinguent d'une part les grilles de contrôle interne portant les contrôles essentiels de couverture des risques inhérents au processus, et d'autre part des grilles de révision de premier niveau portant l'examen des principes comptables à couvrir quant à l'exhaustivité, la sincérité, la présentation et la réalité des éléments comptabilisés. Elles reposent aussi sur l'existence de deux niveaux de contrôle tant en matière de contrôle interne que de révision.
- La direction financière de la branche Numérique est en charge du pilotage de son information comptable et financière et met en œuvre les procédures appropriées en liaison avec la direction financière et du développement du Groupe.
- Au sein de La Banque Postale, la responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable appartient à la direction comptable de La Banque Postale. Ses missions consistent notamment à définir les règles et à assurer la production et la diffusion d'une information comptable de qualité, en s'appuyant sur la filière comptable de la Banque.

  La direction comptable définit et coordonne les programmes de justification et de contrôle de premier et de deuxième niveau et suit leur exécution. Le contrôle interne permanent est assuré de la façon suivante :

  - Contrôles de premier niveau :

    Les services comptables opérationnels des centres financiers, des centres nationaux, les équipes de la direction des opérations financières et des services comptables et des moyens généraux de la Banque assurent le contrôle de premier niveau de l'information comptable. Les programmes de contrôle sont révisés en fonction de l'analyse des risques effectuée lors des travaux de contrôle et d'élaboration des comptes.

  - Contrôles de second niveau :

    Les contrôleurs comptables assurent les contrôles de second niveau relatifs à l'information comptable sous forme de contrôles transversaux récurrents qui permettent de s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des contrôles de premier niveau réalisés dans les entités opérationnelles. Ces contrôles sont documentés par des synthèses par cycles et sont étayés par un tableau de bord mis en place sur l'ensemble des cycles de contrôle (comptabilité de la banque de détail, opérations de marché et moyens généraux).

La direction comptable coordonne également à travers des instructions spécifiques la consolidation des sociétés qui composent le groupe La Banque Postale.

L'information comptable est transmise à la direction de la gestion du bilan et des relations avec le Superviseur, qui coordonne la production du document de référence et la relation avec les investisseurs et agences de notation.

- Le traitement de l'information financière de GeoPost s'effectue sur la base de normes de pilotage applicables dans toutes les filiales et d'un outil commun de reporting et de consolidation.

  La direction financière de GeoPost assure des missions de contrôle de gestion, de gestion centralisée de trésorerie, de comptabilité et de fiscalité. Les responsabilités des contrôleurs de gestion sont réparties par filiale et par processus prioritaire et intègrent des revues de contrôle permanent des processus financiers des entités opérationnelles.

  Chaque filiale a une organisation financière et comptable dédiée, dont les moyens varient en adéquation avec sa taille, et dispose de son outil comptable.

  Le reporting comptable et financier entre les filiales et la direction financière de GeoPost comprend :

  - en matière de contrôle de gestion, un reporting financier mensuel portant sur chaque composante du résultat opérationnel et intégrant une identification des facteurs de risque pouvant affecter l'atteinte de l'objectif. Les reportings mensuels sur la qualité de service et la sûreté sont complétés par un reporting hebdomadaire des volumes ;
  - en matière de comptabilité, des arrêtés mensuels des comptes consolidés selon les normes comptables établies par le Groupe La Poste.

  La direction financière de GeoPost présente une fois par mois le reporting de la situation économique de GeoPost et de ses filiales au Comité de Direction générale de la branche et formule son analyse sur son évolution par rapport aux objectifs budgétaires.

  À la clôture des comptes, la direction financière de GeoPost vérifie la cohérence des chiffres qui lui sont transmis directement par chaque filiale. Les Conseils d'administration des filiales arrêtent leurs comptes annuels et les comptes consolidés sont présentés au Conseil d'administration de GeoPost.

- Au sein du pôle Immobilier, les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable sont mises en œuvre par la direction de la performance de Poste Immo.

  La fiabilité des informations financières est assurée d'une part par des contrôles accomplis en centre de service partagé « Immobilier » et, d'autre part, par des contrôles de cohérence effectués par les équipes en charge de la centralisation des comptes au siège.

  En période de clôture, les informations comptables font l'objet de revues de comptes avec le contrôle de gestion et le contrôle financier du Groupe La Poste.

La fiabilité des informations financières est assurée d'une part, par des contrôles accomplis en CSPI (Centre de Service Partagé Immobilier) et, d'autre part, par des contrôles de cohérence effectués par les équipes en charge de la centralisation des comptes au siège.

Les comptes semestriels sont validés par le Comité d'audit et par le Conseil d'administration.





10

Examen de la situation financière et des résultats

10.1 Faits marquants 142

10.1.1 Environnement économique et financier 142
10.1.2 Environnement réglementaire 144
10.1.3 Développements, partenariats et acquisitions 145
10.1.4 Engagement du Groupe en faveur du développement responsable 149
10.1.5 La Poste, un employeur responsable 150

10.2 Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste 152

10.2.1 Produits opérationnels 153
10.2.2 Résultat d'exploitation 154
10.2.3 Résultat financier 155
10.2.4 Résultat net 155
10.2.5 Flux de trésorerie disponible et variation de la dette nette 155
10.2.6 Ratios financiers 155

10.3 Résultats opérationnels par secteur d'activité 156

10.3.1 Synthèse des résultats opérationnels par secteur d'activité 156
10.3.2 Services-Courrier-Colis 157
10.3.3 GeoPost 158
10.3.4 La Banque Postale 160
10.3.5 Le Réseau La Poste 163
10.3.6 Autres secteurs 166

10.4 Autres agrégats-clés du compte de résultat 168

10.4.1 Résultat financier 168
10.4.2 Résultat net part du Groupe 169

10.5 Endettement et solidité financière 170

10.5.1 Variation de la dette nette 170
10.5.2 Variation de trésorerie 174
10.5.3 Décomposition de l'endettement financier 175
10.5.4 Capitaux propres et structure financière 177
10.5.5 Notation financière 177

10.6 Analyse des comptes sociaux 178

10.6.1 Résultat d'exploitation 178
10.6.2 Résultat financier 178
10.6.3 Résultat net 179
10.6.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices 179
10.6.5 Bilan 180

NB 1 : Les données financières figurant dans ce document sont issues des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

NB 2 : Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

10.1 Faits marquants

10.1.1 Environnement économique et financier

Compte tenu de son positionnement sur des activités de services, le Groupe est influencé dans ses différents métiers par la conjoncture économique et par l'évolution du coût du travail, notamment en France. Les cours du pétrole et les taux de change, vis-à-vis du dollar US et de la livre notamment, sont également importants pour les activités logistiques et internationales du Groupe (forte présence de GeoPost au Royaume-Uni). Enfin, le Groupe est sensible pour ses activités bancaires à l'évolution des taux d'intérêt et dans une moindre mesure à celle des marchés financiers.

Accélération de la croissance mondiale

Depuis la mi-2016, la croissance mondiale s'est accélérée. Située autour de 3 % l'an depuis 2012, elle a dépassé au second semestre 2017 sa moyenne de long terme (3,5 % depuis le début des années 1990). Le renforcement de l'activité dans la zone euro y a significativement contribué (voir ci-dessous). De son côté, l'économie américaine a vu sa croissance fortement accélérer depuis le printemps. Sur l'année, elle a avoisiné 2,5 % l'an, dépassant ce que l'on estime être désormais son potentiel de long terme (un peu moins de 2 %). Bien que le taux de chômage soit tombé très bas (juste au-dessus de 4 %), les salaires n'ont pas vraiment accéléré, ce qui a permis à la Réserve Fédérale de maintenir le rythme graduel de normalisation de sa politique monétaire. Par ailleurs, un programme de baisses d'impôts pour les ménages et les entreprises, promesse de campagne de Donald Trump, a été voté par le Congrès en décembre. Ces allégements fiscaux devraient stimuler la croissance américaine à partir de 2018. En Chine, les autorités ont modéré en 2017 leurs soutiens monétaires et budgétaires, très actifs en 2016, mais la croissance a très peu décéléré. Par ailleurs, la Russie est sortie d'une sévère récession suite à la remontée du prix du pétrole en 2017. Le Brésil a aussi renoué avec la croissance grâce à des récoltes abondantes et une consommation des ménages plus dynamique. Toutefois, ce pays est resté fragilisé par une situation politique instable. De son côté, l'Inde a un peu souffert d'une réforme fiscale qui a temporairement perturbé l'activité mais sa croissance a accéléré fin 2017. Enfin, l'environnement économique mondial porteur a bénéficié au Japon, où le PIB a continué de progresser à un rythme soutenu en 2017.

Consolidation de la reprise en zone euro

La croissance de la zone euro s'est renforcée en 2017, avec une progression du PIB de 2,5 % en moyenne annuelle. Les enquêtes de conjoncture ont signalé en fin d'année un niveau d'activité particulièrement élevé, dépassant même leurs plus hauts historiques dans l'industrie. Si la consommation des ménages a pâti de la plus grande fermeté du prix du pétrole, les exportations ont bénéficié d'un environnement international propice malgré un euro un peu plus fort. Dans ce contexte favorable, l'investissement des entreprises en équipement a progressé pour la quatrième année consécutive à un rythme voisin de 5 % l'an. Le dynamisme des créations d'emplois a fait reculer le chômage dans à peu près tous les pays. La dispersion des taux de chômage reste néanmoins encore forte entre par exemple l'Espagne, où il dépasse 16,5 %, et l'Allemagne, quasiment au plein-emploi. En dehors de la zone euro, la croissance du PIB en Pologne a atteint 4,2 % en 2017, essentiellement tirée par la consommation grâce à la hausse de l'emploi et des salaires.

Au Royaume-Uni, la croissance a ralenti au premier semestre 2017, avant de se stabiliser autour de 1,5 % l'an. L'inflation a dépassé 3 % en fin d'année, conduisant la Banque d'Angleterre à remonter son taux directeur en novembre.

Plus de croissance et de créations d'emplois en France

Comme dans la zone euro, la croissance s'est renforcée en France en 2017, avec une progression du PIB de 1,9 % en moyenne annuelle. L'investissement des entreprises est resté dynamique, dopé en début d'année par la prolongation de la mesure de suramortissement fiscal. Les exportations ont connu une évolution un peu chaotique en raison des aléas touchant les livraisons aéronautiques. L'économie française s'est signalée par un net rebond du marché immobilier sur la première partie de l'année, tant dans le neuf que dans l'ancien, principalement sous l'effet de taux d'intérêt très bas et sans doute en raison d'une anticipation de leur remontée future. Un tassement s'est toutefois dessiné au second semestre. Signe d'un plus grand dynamisme économique et bénéficiant

de mesures spécifiques (allégement du coût du travail, aide à l'embauche pour les PME), les créations nettes d'emplois ont été particulièrement vigoureuses au premier semestre avant de ralentir par la suite (premiers effets de la diminution du nombre d'emplois aidés). Le chômage s'est inscrit sur une tendance baissière mais son recul s'est révélé limité. Enfin, si elle a été soutenue par les créations d'emplois, la consommation des ménages a été un peu freinée par la nette modération des gains de pouvoir d'achat des salaires.

Ralentissement de l'inflation après un pic début 2017

Après un tassement au premier semestre, le prix du pétrole a rebondi au second. Le cours du baril de Brent de la mer du Nord, qui valait un peu moins de 50 dollars en juin, est monté à près de 65 dollars en décembre. Il a été soutenu par une consommation mondiale de pétrole un peu plus dynamique et par l'application des quotas adoptés fin 2016 par l'Opep et d'autres grands producteurs dont la Russie. En outre, la production américaine a progressé moins que prévu.

L'évolution du cours du pétrole a influé sur le profil de l'inflation dans la zone euro et en France. Après avoir atteint 2 % en février puis décliné à 1,3 % en juin, la variation sur un an des prix à la consommation dans la zone euro est revenue autour de 1,5 % au second semestre (1,4 % en décembre). L'inflation sous-jacente (excluant l'énergie et l'alimentation) a eu beaucoup de mal à accélérer et est restée proche de 1 % l'an malgré un contexte économique très favorable. L'inflation française est demeurée sensiblement inférieure à celle de la zone euro (1,2 % en décembre pour l'indice d'ensemble et 0,6 % pour le sous-jacent).

Des taux d'intérêt toujours bas aux États-Unis et en Europe ; forte hausse des bourses

Malgré l'accélération de la croissance mondiale et la perspective d'une normalisation très prudente des politiques monétaires de la Fed et de la BCE, les taux d'intérêt à moyen-long terme sont restés très bas aux États-Unis et dans la zone euro au regard des fondamentaux économiques. Outre-Atlantique, le taux des emprunts d'État à dix ans a même fléchi sur l'année après avoir bondi fin 2016 quand les promesses de relance économique faites par Donald Trump lors de la campagne présidentielle avaient entraîné une hausse des anticipations d'inflation. De fait, la hausse des prix s'est révélée plus faible qu'attendu en 2017, ancrant chez les investisseurs l'idée que l'inflation pourrait rester durablement basse et que les banques centrales ne pourraient en conséquence guère normaliser leurs politiques monétaires. En outre, les investisseurs se sont rapidement mis à douter de la capacité de Donald Trump à mettre en œuvre la politique de relance promise durant la campagne présidentielle. Ces deux facteurs ont pesé sur les taux longs américains. Puis, à l'automne, le rebond du prix du baril, les données économiques américaines bien orientées et les avancées du Congrès vers l'adoption d'une réforme fiscale ont poussé les taux à la hausse sans qu'ils retrouvent pour autant leurs niveaux de fin 2016. Au total, le taux des emprunts du Trésor américain à dix ans a perdu environ 10 points de base sur l'année, à 2,40 % en décembre. Comme aux États-Unis, les taux d'intérêt à moyen-long terme dans la zone euro sont restés très bas, en lien avec la faiblesse de l'inflation, observée et anticipée. En outre, malgré la réduction de leur montant mensuel à partir d'avril, les achats de titres de la BCE ont continué de peser sur le niveau des taux. De même, l'annonce en octobre par la banque centrale d'une nouvelle réduction du montant des achats de titres à partir de janvier 2018 n'a pas eu d'impact haussier sur les taux longs. Au total, le rendement du Bund allemand a peu varié entre décembre 2016 (0,3 % environ) et décembre 2017 (0,35 %). De son côté, le taux de l'OAT dix ans s'est légèrement tassé sur l'année, à un peu moins de 0,70 % en moyenne en décembre 2017 contre 0,75 % douze mois auparavant. Mais cela s'explique surtout par le dégonflement de la prime de risque politique sur les emprunts publics français suscitée fin 2016 début 2017 par les inquiétudes des investisseurs quant à l'issue de l'élection présidentielle.

Par ailleurs, les taux d'intérêt interbancaires dans la zone euro n'ont quasiment pas varié sur l'année et ils sont restés négatifs du fait de la politique monétaire menée par la BCE. Cette dernière a en effet maintenu à - 0,4 % son taux d'intérêt sur les dépôts des banques commerciales, le véritable taux directeur pour la zone euro actuellement. En conséquence, l'Eonia a stagné à - 0,35 % environ. De son côté, l'Euribor 3 mois a oscillé autour de - 0,33 %.

Aux États-Unis et dans la zone euro, les places boursières ont vivement progressé en 2017, soutenues par la croissance des résultats des sociétés cotées dans le contexte d'une conjoncture économique mondiale favorable. Les grands indices boursiers américains ont volé de record en record, portés en début d'année par l'optimisme suscité chez les investisseurs par la promesse de Donald Trump de baisser les impôts des entreprises. Dans la zone euro, même la crise catalane n'a pas ébranlé la confiance des investisseurs et la hausse des cours. Au total, le CAC 40 a progressé de plus de 9 % sur l'année, à 5 313 points fin décembre.

Baisse du dollar et stabilité de la livre

Suite à l'élection de Donald Trump, la monnaie américaine avait fortement monté fin 2016, en particulier face à l'euro (1,04 dollar/euro en décembre contre 1,11 dollar/euro début novembre). Les investisseurs tablaient en effet sur une croissance et une inflation plus fortes aux États-Unis, en se fondant sur le programme économique du nouveau Président. Le dollar est toutefois reparti à la baisse en 2017, fluctuant entre 1,16 dollar/euro et 1,19 dollar/euro à partir du mois d'août malgré la hausse du taux directeur de la Réserve Fédérale et le vote de la réforme fiscale américaine. D'une part, la modération persistante de l'inflation et des hausses de salaires a fait douter que la Fed puisse poursuivre la remontée de son taux directeur. À l'inverse, la devise européenne a bénéficié de l'amélioration de la situation économique dans la zone euro, de la diminution des risques politiques au deuxième trimestre et des annonces de la BCE (voir zone euro).

La très forte incertitude créée par le vote en faveur du Brexit lors du référendum de juin 2016 a affaibli la livre en 2017. En décembre, l'euro valait 0,88 livre contre 0,84 livre un an plus tôt. Jusqu'à la mi-mai, la parité euro/livre a fluctué sans tendance, les opérateurs étant dans l'attente des résultats des négociations, commencées en juin, entre l'Union européenne et le Royaume-Uni sur les modalités du Brexit. Elle s'est beaucoup

affaiblie durant l'été, l'euro grimpant à près de 0,93 livre, pour deux raisons majeures. Le début des négociations a été confus et n'a montré aucune avancée. La partie britannique a eu beaucoup de mal à définir une position, tiraillée entre partisans d'un Brexit « dur » et promoteurs d'un Brexit plutôt « soft » au sein même du parti conservateur. La situation s'est encore compliquée après que Theresa May a perdu la majorité absolue suite à la dissolution du Parlement début juin. À l'automne, la décision de la Banque d'Angleterre d'augmenter son taux directeur en réponse à une inflation trop forte a contribué à une remontée de la livre. Les progrès enregistrés en novembre-décembre dans les négociations entre l'Union européenne et les Britanniques ont joué aussi, de même que la résilience de l'activité économique au Royaume-Uni.

10.1.2 Environnement réglementaire

Évolution de l'environnement bancaire

L'environnement bancaire a été marqué par :

- le Mandat de Mobilité Bancaire : inscrit dans la loi Macron, il oblige l'ensemble des banques françaises à faciliter la mobilité bancaire des clients particuliers en s'appuyant sur une infrastructure interbancaire dédiée. Les clients particuliers des banques peuvent désormais demander le transfert des domiciliations, des prélèvements ainsi que des virements récurrents sans démarche de recensement de leur part. Depuis le 6 février 2017, La Banque Postale propose gratuitement et sans conditions, le service « Services d'Accueil Plus » qui intègre les nouvelles dispositions du Mandat de Mobilité Bancaire avec des avantages étendus ;
- la directive des services de paiement : l'Autorité bancaire européenne (EBA) a publié le 23 février 2017 le décret d'application [1] de la directive de Services de Paiement (la DSP2) qui entrera en vigueur en 2018. Cette directive vise à réguler l'émergence de nouveaux acteurs financiers et à fiabiliser la sécurité de leurs échanges. Elle adapte le cadre réglementaire des services de paiement aux défis posés par l'apparition de services innovants, la croissance rapide des paiements électroniques et le rythme soutenu de l'innovation technique.

Évolution des tarifs du courrier et du colis

Des évolutions tarifaires nationales, outre-mer et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2017 suite à l'avis favorable de l'Arcep rendu le 26 juillet 2016 (n° 2016-0981). L'ensemble de ces évolutions respecte les dispositions tarifaires fixées par la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 de l'Arcep, relatif à l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2015-2018.

Au 1er janvier 2017, La Poste a augmenté les tarifs du courrier de 3,1 % en moyenne [2]. La première tranche de poids de la Lettre verte est passée de 0,70 euro à 0,73 euro, la Lettre prioritaire de 0,80 euro à 0,85 euro. Les tarifs des Colissimo pour les envois domestiques des particuliers jusqu'à 2 kg sont quant à eux restés stables.

Par ailleurs, à la suite d'une consultation publique menée du 26 juin au 26 juillet 2017, l'Arcep a adopté une nouvelle décision sur les règles de comptabilisation des coûts fixes de distribution (décision n° 2017-1100 du 19 septembre, publiée le 26 septembre) et a modifié en conséquence la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 précitée, en modifiant le plafond tarifaire 2018 relatif au service universel postal (décision n° 2017-1101 du 19 septembre, publiée le 26 septembre).

Au 1er janvier 2018, les tarifs courrier ont ainsi augmenté de 4,7 % en moyenne [3] et les tarifs des colis pour les envois domestiques des particuliers de 1,5 %, suite à l'avis favorable de l'Arcep n° 2017-1227 du 17 octobre 2017.

Enfin, à l'issue de travaux engagés au premier semestre 2017 et de la consultation publique qu'elle a menée du 26 septembre au 18 octobre 2017, l'Arcep a adopté la décision n° 2017-1252 en date du 26 octobre 2017 relative aux caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel postal sur la période 2019-2022. Ce dispositif prend le relais de l'encadrement tarifaire fixé par la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 pour la période 2015-2018. Cette décision plafonne à 5 % en termes nominaux la hausse annuelle moyenne des tarifs sur le périmètre du service universel postal, contrairement au dispositif en vigueur pour la période 2015-2018, qui permettait une modulation des hausses sur la période.

Extension de la péréquation tarifaire postale en outre-mer

Le 28 février 2017, la loi 2017-256 de programmation relative à l'égalité réelle outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique a été promulguée. L'article 45 de cette loi modifie l'article L. 1 du Code des postes et des communications électroniques (CPCE). La péréquation tarifaire s'étend désormais aux envois de correspondance à l'unité d'un poids inférieur à 100 grammes en provenance et à destination des collectivités régies par l'article 73 de la Constitution (Guadeloupe, Martinique, Réunion, Guyane, Mayotte), de Saint-Pierre-et-Miquelon, de Saint-Barthélemy, de Saint-Martin, des îles Wallis et Futuna et des Terres australes et antarctiques françaises. Jusqu'alors, la péréquation était limitée aux envois de correspondance à l'unité jusqu'à 20 grammes et au-delà, un sur-tarif était appliqué par tranches de 10 grammes.

Publication du règlement européen sur le marché de la livraison transfrontière de colis

Suite à la publication par la Commission européenne, le 25 mai 2016, d'une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires, les travaux se sont poursuivis tout au long de l'année 2017.

(1) Publication des normes techniques de réglementation (RTS – Regulatory Technical Standards).
(2) 3,3 % sur l'ensemble des produits du service universel et 3,2 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.
(3) 5 % sur l'ensemble des produits du service universel.

L'accord, conclu le 13 décembre 2017 par le Parlement européen notamment et en attente d'adoption définitive par le Parlement et le Conseil, vise à rendre les prix plus transparents et abordables et ainsi permettre d'acheter et de vendre en ligne plus facilement et en toute confiance dans l'ensemble de l'UE.

Signature du contrat d'entreprise 2018-2022

Afin de définir les objectifs, les modalités d'exécution des quatre missions de service public dévolues à La Poste et les engagements de chacune des parties, l'État et La Poste concluent un contrat d'entreprise pluriannuel. Le contrat 2013-2017 arrivant à son terme à la fin de l'année 2017, un contrat 2018-2022 a été négocié tout au long de l'année 2017 : validé par le Conseil d'administration de La Poste du 19 décembre, il a été signé le 16 janvier 2018 (cf. chapitre 5.7 du document de référence).

- Concernant plus spécifiquement la mission d'aménagement du territoire, le Groupe La Poste, l'État et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité ont par ailleurs signé le 11 janvier 2017 le contrat de présence postale territoriale pour la période 2017-2019 (cf. chapitre 5.7 du document de référence).

  Le montant des ressources annuelles allouées par l'État, qui est affecté à un fonds postal national de péréquation territoriale, s'inscrit à 174 millions d'euros par an sur la période. La Poste en bénéficie grâce à un allégement de fiscalités locales (dans la limite de 95 % du montant normalement acquitté).

- Concernant la mission d'accessibilité bancaire, au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A, La Banque Postale reçoit annuellement une rémunération complémentaire à la rémunération de la collecte commune à l'ensemble des établissements distributeurs (cf. chapitre 5.7).

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

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

- Concernant la mission presse, le Contrat d'entreprise 2018-2022 prévoit désormais d'allouer au titre de la contribution de l'État au service public du transport et de la distribution de la presse, 121 millions d'euros en 2017, 111,5 millions d'euros en 2018, 103,8 millions d'euros en 2019 et 95,9 millions d'euros en 2020.

10.1.3 Développements, partenariats et acquisitions

10.1.3.1 Services-Courrier-Colis

Signature d'un accord sur les conditions de travail et les métiers de facteurs et d'encadrants

À l'issue de négociations avec les principaux partenaires sociaux, un accord sur les conditions de travail et les métiers des facteurs et leurs encadrants a été signé en début d'année 2017. Dans ce cadre 3 000 facteurs ont pu être recrutés en contrat à durée indéterminée sur l'ensemble du territoire national. Cet accord historique accompagne l'évolution du métier de facteur au moment où son activité change et se diversifie, en particulier avec l'émergence de nouveaux services. Ainsi le métier de facteur constitue un métier d'avenir : métier relationnel, polyvalent, connecté et qualifié.

Prise de participation dans Asten Santé, acteur du secteur de la prestation de santé à domicile

La Poste a pris en juin 2017, une participation majoritaire dans le capital d'Asten Santé, avec pour objectif de compléter son offre de services dans le domaine de la santé à domicile. À fin décembre 2017, le taux de détention est de 52,68 %.

Asten Santé emploie 750 personnes et intervient auprès de 75 000 patients. Son offre vise à installer, assurer la maintenance et conseiller sur la bonne utilisation de dispositifs médicaux à domicile dans le cadre de traitement de maladies chroniques. Implantée dans 41 départements, cette société créée en 2013 par des associations en lien avec le monde hospitalier a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 94,5 millions d'euros.

En octobre 2017 Asten Santé en se rapprochant d'Agevie (acquisition à 100 %) a pour objectif d'étendre sa couverture géographique dans les régions de l'Est de la France.

Issue du milieu associatif, présente en Bourgogne et en Lorraine, Agevie, emploie 180 collaborateurs et a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros.

Signature d'un partenariat avec Adessadomicile pour le développement de services d'aide à domicile

La Poste et Adessadomicile (fédération de près de 25 000 salariés représentant plus de 700 services d'aide, d'accompagnement et de soins à domicile à but non lucratif) ont signé en avril un partenariat pour mutualiser leurs efforts en faveur des services de proximité dans les territoires. Ce partenariat s'inscrit dans le programme « Alliance Dynamique » de La Poste qui rassemble les structures de l'économie sociale et solidaire. Les deux partenaires entendent promouvoir une réflexion collective sur l'impact du digital dans ce secteur.

Nouvelle offre « Veiller sur mes parents »

L'offre « Veiller sur mes parents » est disponible depuis mai 2017 dans l'ensemble des bureaux de poste de France métropolitaine. Cette offre se compose d'un service de visites à domicile effectuées par le facteur et couplée à une offre de téléassistance. Au 31 décembre 2017, 3 400 contrats ont été signés.

Nouvelle offre Action habitat

La Poste a lancé en janvier 2017 une nouvelle offre, « Action Habitat », dont le but est d'aider les collectivités locales à déployer leur politique de rénovation énergétique des logements. Cette offre s'inscrit dans le cadre de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui prévoit que 500 000 logements devront être rénovés chaque année à partir de 2017.

La nouvelle offre proposée par La Poste permet d'accompagner les collectivités dans leurs actions auprès des particuliers : ciblage des logements prioritaires, sensibilisation des propriétaires aux enjeux de la rénovation énergétique, diagnostic énergétique au domicile des particuliers et accompagnement des particuliers qui souhaitent réaliser des travaux.

La Poste enrichit ainsi sa gamme en matière de transition énergétique qui comprend déjà le recyclage et l'éco-mobilité.

Association du Groupe La Poste et de Suez dans le domaine du recyclage

Le Groupe La Poste et Suez se sont associés pour créer une société commune Recygo engagée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau en France métropolitaine. Cette société offrira une solution unique, accessible aux clients entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Ce projet a reçu l'accord de l'Autorité de la concurrence Française fin 2017.

Cette nouvelle société complète l'offre Recy'Go de La Poste.

Asendia augmente sa participation dans Eshopworld

Asendia renforce sa présence sur le marché du e-commerce international en portant sa participation dans la société Eshopworld à 50,01 % devenant ainsi majoritaire. Fondé en 2011, Eshopworld fournit des solutions de e-commerce destinées à accompagner les entreprises de vente en ligne dans leur développement à l'international.

Position renforcée en Espagne des activités publicitaires de Mediapost

Mediapost Espagne a procédé en janvier 2017 à l'intégration des filiales PSM, Promarsa, Albero et Meyem acquises fin 2016. Les filiales PSM, Promarsa et Albero ont ensuite été fusionnées dans Mediapost Espagne le 1er juillet 2017 avec effet rétroactif au 1er janvier 2017. Ces filiales sont spécialisées dans le marketing promotionnel.

10.1.3.2 GeoPost

GeoPost, numéro 2 du marché du colis-express en Europe *via* son réseau DPD Groupe, poursuit sa stratégie de croissance externe.

Position renforcée en Russie

Déjà présent en Russie par l'intermédiaire de DPD Russie, sa filiale détenue à 100 %, GeoPost a renforcé son positionnement : par l'apport de DPD Russie à une joint-venture dans laquelle GeoPost est majoritaire (à hauteur de 77,9 %), le solde étant détenu par les actionnaires de l'opérateur logistique russe, SPSR Express, qui y a apporté de son côté ses activités. Cette opération a reçu l'approbation de l'autorité russe de la concurrence le 22 février 2017.

SPSR Express couvre l'ensemble du territoire russe grâce à son réseau domestique composé de neuf hubs, 15 centres de tris et 200 agences. Au 31 décembre 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 107 millions d'euros et livré 16,3 millions de colis.

L'opération place la coentreprise, DPD-SPSR, au second rang des opérateurs russes du marché de l'express avec une infrastructure nationale et des compétences inégalées dans les segments B2B et B2C du marché de la logistique.

Implantation en Amérique du Sud

Consolidé depuis 2017, Jadlog, acteur important du marché de colis-express au Brésil (acquisition fin décembre 2016 d'une participation de 60 %) couvre l'ensemble du territoire brésilien *via* un réseau routier et aérien de premier plan et plus de 500 franchisés. Au 31 décembre 2017, Jadlog a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 112 millions d'euros et livré plus de 13,8 millions de colis.

Prise de participation dans BRT, positionné sur le marché de la livraison express en Italie

Le 16 janvier 2017, GeoPost s'est porté acquéreur de 37,5 % du capital de BRT, leader du marché de la livraison express en Italie. BRT est à la tête d'un réseau de 180 dépôts sur l'ensemble du territoire italien et assure la livraison de plus 650 000 colis chaque jour. Au 31 décembre 2017, BRT a réalisé un chiffre d'affaires de 1 357 millions d'euros.

Prise de contrôle de Stuart, une plate-forme de livraison urbaine

GeoPost a porté sa participation dans la société Stuart (dont il était actionnaire à hauteur de 22 % depuis 2015) à 100 %. L'opération a pour objectif d'accélérer la croissance de la société française spécialisée dans la livraison urbaine.

Stuart est une plate-forme qui connecte des commerces à une flotte de coursiers indépendants *via* des processus automatisés. Stuart compte aujourd'hui environ 100 collaborateurs dans trois pays (France, Espagne, Royaume-Uni) et onze villes en Europe (dont Paris, Madrid, Barcelone et Londres).

Avec Stuart, GeoPost entend relever le défi du dernier kilomètre livré à la demande dans les grandes métropoles.

Acquisition de nouvelles franchises Seur

Déjà présent dans bon nombre de villes d'Espagne, le réseau a poursuivi sa croissance en intégrant en mai 2017, trois franchises à Vigo et à La Corogne situées dans la région de La Galice et à Eibar dans la province de Guipuzcoa. La franchise du nord du Portugal, deuxième et dernière du réseau dans ce pays, a également été intégrée en mars, renforçant localement la présence de GeoPost. GeoPost détient à fin 2017 87 % du franchiseur Seur.

Acquisition du groupe ALP

Chronopost, filiale de GeoPost en France, a signé en décembre 2017 le rachat de 100 % du capital du Groupe ALP composé des filiales Delifresh, Freshlog et 360° Services. Cette acquisition permet à Chronopost de poursuivre son développement dans le domaine du transport sous température dirigée. Delifresh est un acteur majeur de la livraison du dernier kilomètre des produits alimentaires sous température dirigée. Freshlog est un opérateur spécialisé dans le stockage frigorifique et la préparation de commande de produits alimentaires. 360° services s'est spécialisé dans le transport médical urgent et des déchets hospitaliers.

Prise de participation dans la société Ninja Van située en Asie du Sud-Est

GeoPost étend son réseau en Asie du Sud-Est en prenant une participation minoritaire dans la société Ninja Van. Avec cette implantation, DPD Group a pour objectif de mieux cerner et saisir les opportunités commerciales des marchés domestiques locaux, et d'établir des liens fructueux au sein de son réseau et de ses partenaires dans le monde. Créée en 2014 à Singapour, Ninja Van est aujourd'hui implantée en Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande et Vietnam. Cette société est un opérateur majeur de la logistique du dernier kilomètre et offre à ses clients une assistance logistique permettant de recevoir en temps réel des informations sur le suivi des colis.

10.1.3.3 La Banque Postale

Acquisition de KissKissBankBank, plate-forme de financement participatif

La Banque Postale a annoncé le 28 juin l'acquisition de 100 % du capital de KissKissBankBank & Co, un des leaders du financement participatif en Europe, qui regroupe les marques KissKissBankBank, Hellomerci et Lendopolis. Partenaire de longue date de KissKissBankBank, La Banque Postale s'est engagée en faveur de l'économie collaborative et accélère ainsi ce soutien. Ce rapprochement, fidèle aux valeurs citoyennes de La Banque Postale, s'inscrit dans sa volonté de soutien de l'économie réelle ainsi que dans sa stratégie de digitalisation. Il permet à La Banque Postale d'élargir son offre digitalisée pour répondre aux nouveaux usages bancaires. KissKissBankBank & Co, dont la communauté atteint près de 1,4 million de membres, a présenté depuis sa création plus de 28 000 projets. La finalisation de l'opération est intervenue le 19 juillet 2017.

Lancement de *Talk to pay*, une solution de paiement à distance authentifiée par reconnaissance vocale

La Banque Postale est la première banque française à lancer un dispositif d'authentification par biométrie vocale pour les paiements à distance. Innovation majeure issue de cinq années de recherche et développement, *Talk to pay* est accessible depuis juin 2017 à tous les détenteurs de carte de paiement de La Banque Postale. En utilisant la voix comme mot de passe, ce service facilite et sécurise les achats sur internet. Un cryptogramme aléatoire est généré pour chaque achat réalisé à distance, renforçant la sécurité de ces paiements. *Talk to pay* est disponible *via* le portefeuille électronique « mes paiements » qui regroupe les autres solutions de paiements à distance proposées par La Banque Postale (Paylib, 3DSecure).

Acquisition de Domiserve dans le marché des titres CESU préfinancés

En mars 2017, La Banque Postale a acquis 100 % du capital de la société Domiserve, spécialisée dans l'émission de titres CESU (chèque emploi service universel) préfinancés et les prestations de services à la personne. Cette acquisition permet notamment d'accompagner les conseils départementaux en charge de l'action sociale sur leurs territoires.

Lancement de Ma French Bank, banque 100 % digitale

La Banque Postale prépare activement le lancement de sa future banque 100 % digitale, dont l'agrément a été octroyé par la Banque Centrale Européenne [1]. Après une phase de test fin 2018, Ma French Bank sera proposée au grand public au printemps 2019. Cette banque ouverte à tous, sera simple, utile, proche, transparente et responsable conformément aux valeurs du Groupe. Ce projet s'inscrit pleinement dans la trajectoire de la transformation numérique du Groupe La Poste.

Lancement du plan d'inclusion bancaire par le numérique

La Banque Postale, « Banque et Citoyenne », réaffirme ses engagements en faveur de l'accessibilité bancaire par le numérique. Comme annoncé le 21 mars 2017, à l'occasion de la tenue des premières assises de la Banque Citoyenne au siège de l'établissement, ce projet, coconstruit avec des référents de l'action sociale et des spécialistes du numérique, est une première dans le domaine bancaire. Il s'adresse à toutes les personnes en situation d'exclusion ou de précarité numérique et se déploiera sur l'ensemble du territoire et *via* l'ensemble des canaux.

(1) Agrément en qualité d'établissement de crédit non prestataire de services d'investissement autorisé le 24 novembre 2017 avec prise d'effet le 25 janvier 2018.

10.1.3.4 Le Réseau La Poste

Transformation du Réseau

La Poste présente ses nouvelles offres et adapte le maillage de ses points de contact aux besoins et attentes des clients avec déjà neuf formats de présence :

- cinq formats de bureaux en propre : les bureaux Conseil, les bureaux Services et les formats Expert à dominante bancaire et orientés vers la clientèle pro. En zone rurale et péri-urbaine, 755 facteurs-guichetiers réalisent la distribution du courrier et les services de proximité le matin et assurent la tenue du guichet l'après-midi (191 ouverts en 2017) et enfin, les 504 MSAP accompagnent les usagers dans leurs démarches administratives avec une offre regroupée de services d'intérêt public ;
- quatre formats partenaires avec une accélération de la transformation en milieu urbain : ouverture de 198 « La Poste Relais Urbain » en 2017 qui assurent les prestations Courrier/Colis. Leurs structures plus souples offrent une image innovante et correspondent aux besoins des citadins. En zone rurale, « La Poste Relais Rural » assure des dépannages financiers. Le réseau a également mené 212 transformations « La Poste agence postale communale » en 2017. Des expérimentations ont également été réalisées en vue d'implantations en fonction de la zone de chalandise : formats travel (gares, aéroports), format touristique (stations balnéaires, ski), format startup (station F) ou format jeunes (universités, résidences étudiantes).

Poursuite de l'adaptation du Réseau afin de porter les offres du Groupe

- Mise en place début 2017 du Guichet unique bancaire (GUB) avec deux canaux de communication (écrite et téléphonique) efficaces, fiables et rapides entre le Réseau et les centres financiers de La Banque Postale qui répond ainsi à notre priorité : la satisfaction client.
- Lancement du projet « Management commercial clients » le 1er septembre 2017 avec une montée en puissance du nouveau dispositif à priorité bancaire. L'organisation régionale a été ajustée en nombre et en missions : resserrée autour de 37 directions régionales, pour une organisation plus efficace au service des 1 600 secteurs, la nouvelle répartition est mieux adaptée aux enjeux stratégiques, commerciaux et géographiques.
- Mise en place, en 2017, de la direction commerciale unifiée entre la branche Services-Courrier-Colis et le Réseau La Poste pour développer les activités Courrier Colis et nouveaux services dans le Réseau et impulser une dynamique commerciale forte notamment sur l'offre pros avec l'accueil et l'amélioration du parcours des pros dans les espaces de vente : 200 conseillers pros ont été formés fin 2017.

10.1.3.5 La Poste Mobile

Diversification de l'offre

En 2017, La Poste a poursuivi sa stratégie commerciale de montée en gamme, avec la commercialisation en mars 2017 d'un forfait 60 Go pour le grand public. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais plus de 30 % des ventes de La Poste Mobile. Dans la continuité de cette stratégie, La Poste Mobile a lancé en novembre sa gamme Mobile pour les professionnels.

Dans le même temps, La Poste Mobile s'est dotée d'une force de vente dédiée et a renforcé sa présence dans les réseaux physiques de distribution grand public. Depuis le 1er septembre, l'offre La Poste Mobile est référencée dans le réseau des buralistes et, depuis le mois de novembre, les forfaits sans engagement La Poste Mobile sont commercialisés dans les points de vente Auchan.

10.1.3.6 Le Numérique

Prise de participation majoritaire dans Ametix, positionné dans le secteur de la transformation digitale

Docapost, filiale du Groupe La Poste spécialisée dans l'accompagnement des entreprises et des administrations dans leur transformation numérique et mobile, a acquis en avril 2017, 70 % du capital d'Ametix, une entreprise spécialisée dans le secteur d'activité du conseil en systèmes et logiciels informatiques avec en parallèle une activité de conseil pour accompagner ses clients dans l'organisation RH et le recrutement.

Ametix compte 200 collaborateurs et un réseau de plus de 15 000 experts. Ametix a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 20,3 millions d'euros.

Acquisition de Localeo, dans le secteur de la gestion relation citoyen

En mars 2017, le Groupe La Poste à travers sa filiale Docapost a acquis 100 % du capital de Localeo, entreprise spécialisée dans le déploiement de services numériques dans les collectivités locales. Avec près de 200 clients, la Société édite des logiciels hébergés innovants qui contribuent à simplifier la vie des citoyens et à optimiser le fonctionnement des collectivités territoriales.

Après le rachat en 2016 de Docapost Fast et de Docapost Applicam, l'acquisition de Localeo, renforce le savoir-faire de Docapost dans l'accompagnement des collectivités territoriales dans leur transformation numérique. Au 31 décembre 2017, Localeo a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros.

Partenariat Docapost/Visiomed groupe et Huawei

Docapost, Visiomed Group et Huawei ont décidé d'associer leurs savoir-faire et de proposer aux acteurs du monde de la santé et de la silver économie une offre de services innovants visant à digitaliser le parcours de santé pour le simplifier et en accroître la fiabilité pour le patient et le professionnel. Ce partenariat stratégique et technologique a pour ambition d'accélérer le déploiement de la e-santé et de la télémédecine en France en apportant des solutions et des offres communes simples et sécurisées permettant de développer la prévention, d'améliorer la prise en charge et le suivi des patients et de favoriser le maintien à domicile des seniors.

10.1.3.7 L'immobilier

Création d'Arkadéa, société de promotion immobilière

Après la signature d'un protocole d'accord en mars 2017, Icade et Poste Immo, filiale immobilière du Groupe La Poste ont finalisé en date du 4 juillet, la création d'Arkadéa, leur société de promotion immobilière commune.

Arkadéa s'inscrit dans le prolongement du partenariat initié entre Icade et Poste Immo depuis 2009, qui avait déjà permis de réaliser plusieurs programmes immobiliers de grande qualité (Le Panoramic à Lyon Croix Rousse...).

La nouvelle structure Arkadéa, détenue à 50 % par chacune des entités, est désormais effective et réalisera de façon autonome des opérations de promotion, sur l'ensemble du territoire national, tant résidentielles que tertiaires. Ces opérations seront développées à partir d'un socle commun et à parité de fonciers ou d'actifs. Arkadéa aura également vocation à se développer par l'acquisition de foncier et la réalisation d'opérations d'aménagement.

Achèvement du projet Village La Poste National

L'année 2017 a vu l'achèvement du projet Village La Poste (VLP) National, avec la fin des travaux d'aménagements sur les sites du Lemnys, de Brune et du Crossing (au sud-ouest de Paris), ainsi que la vente de l'ancien Siège situé au 44 boulevard de Vaugirard (Paris 15e). En parallèle, ont été lancées six expérimentations d'optimisation des surfaces tertiaires en régions (projet VLP régions).

10.1.4 Engagement du Groupe en faveur du développement responsable

La responsabilité sociétale du Groupe est au cœur du plan stratégique : « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ». Le Groupe a renouvelé son engagement en se dotant d'une politique d'engagement sociétal. Le Groupe La Poste souhaite à terme entraîner le changement sur trois thèmes stratégiques suivants :

- la cohésion sociale et territoriale (lien social et développement territorial qui suppose attractivité et résilience du territoire) ;
- l'avènement d'un numérique responsable et éthique ;
- la réalisation des transitions écologiques (énergétique et circulaire).

10.1.4.1 La Poste récompensée pour son engagement sociétal

La Poste a été largement récompensée pour sa responsabilité sociétale sur ses différents engagements et activités. Elle a reçu de nombreux prix et qualifications, au titre desquels et de façon non exhaustive :

- le trophée 2017 des meilleures communications sur les progrès sur la mise en œuvre du pacte mondial catégorie *Global advanced* décerné par le *Global Compact* France [1] ;
- La Poste du Louvre a reçu la « Pierre d'Or [2] » 2017 dans la catégorie « programmes » ;
- La Poste est médaille d'or du trophée des achats dans la catégorie donneurs d'ordre, achats durables et responsables, pour son vivier sur l'intérim d'insertion.

En matière de notations extra-financières, celles-ci ont fait l'objet d'une révision au cours de l'année 2017 conduisant à une amélioration de l'ensemble de ces notations. En octobre, Vigeo a attribué à La Poste la note 72 (sur une échelle de 100 points), la plaçant au premier rang des entreprises du secteur logistique et transports. En novembre, Oekom a positionné La Poste sur le niveau C+ prime, lui conférant ainsi la première place de son secteur.

S'agissant de la notation des fournisseurs, Ecovadis évalue La Poste Gold. Enfin, le CDP (*Carbon Disclosure Project*) a octroyé la notation B à La Poste sur le CDP Climate Change et B au programme *supply chain*.

En matière de droits humains, GeoPost, la filiale la plus internationale du Groupe, a signé avec le syndicat UNI Global Union un accord mondial sur les droits humains et la liberté d'association. Il s'applique à toutes les entreprises contrôlées par GeoPost.

(1) Le Global Compact France est la division locale du Global Compact des Nations Unies. Il encourage à intégrer la responsabilité au sein des organisations, de la stratégie aux opérations.

(2) Les Pierres d'Or est un événement reconnu récompensant chaque année les professionnels de l'immobilier dans chacune des catégories suivantes : investisseurs, promoteurs, conseils, asset, property, facility managers, utilisateurs, managers, programmes, développement durable, professionnel de l'année.

10.1.4.2 Transition écologique

En 2017, le Groupe La Poste a pris la décision de se fixer des objectifs de réduction des émissions carbone conformes au *Science Based Target* c'est-à-dire conformes à l'accord de Paris de rester en dessous de la barre de 2°. Le Groupe La Poste, qui approvisionne l'ensemble de son parc immobilier [1] en électricité d'origine renouvelable, s'engage dans le management de l'énergie permettant d'ancrer dans une démarche de progrès l'obligation de procéder à des audits énergétiques. Pour aider les entités locales du Groupe à réaliser des projets permettant cette transition, La Banque Postale et la branche Services-Courrier-Colis ont constitué un fonds carbone interne grâce à un prix interne de la tonne (un prix interne de la tonne carbone permet d'accélérer la transition énergétique en finançant des projets locaux).

10.1.4.3 Un numérique éthique et responsable

La Charte dédiée à la *data* se déploie dans le Groupe, après l'intégration de la confidentialité des données dans le serment des postiers. En second lieu, Le Groupe a lancé un diagnostic de conformité de traitement des données personnelles (collaborateurs et clients) au RGPD et a terminé le plan d'actions qui sera déployé en 2018.

Par ailleurs, La Poste a renouvelé son partenariat avec Simplon pour la formation de facteurs ou de chargés de clientèle au métier de concepteur-développeur digital, donnant de nouvelles ressources à un secteur professionnel en forte demande.

10.1.4.4 Cohésion sociale et territoriale

La Banque Postale avec WeSharebonds a lancé la collecte de son 2e fonds professionnel spécialisé (FPS) intitulé « prêtons aux PME 2022 ».

10.1.5 La Poste, un employeur responsable

10.1.5.1 Dialogue social

Après dix accords en 2015 et cinq accords en 2016, l'année 2017 a été marquée par la conclusion et la signature de 12 accords supplémentaires (cf. chapitre 17).

Parmi ces 12 accords, l'accord sur « l'amélioration des conditions de travail et sur l'évolution des métiers de la distribution et des services des factrices/facteurs et de leurs encadrantes/encadrants de proximité », dit accord Facteurs, a été signé le 7 février 2017 par CFDT, FO, CFTC et CGC.

L'accord « relatif à la création du Comité de dialogue social stratégique Groupe La Poste », signé le 21 juin par CGT, CFDT, FO, CFTC et CGC offre aux organisations syndicales une meilleure information sur la situation économique, sociale et financière ainsi que sur la stratégie du Groupe.

10.1.5.2 Formation et évolution professionnelle

En 2017, les cinq grands programmes de formation ont continué leur déploiement : formations cœur de métier, individuelles, numériques, parcours qualifiants, programme de développement managérial. Il est à noter en particulier que :

- la proportion de postiers ayant bénéficié d'une formation s'est établie à 84 %, soit le taux le plus élevé jamais enregistré ;
- plus de 28 000 parcours qualifiants ont été engagés à fin 2017. Le programme enregistre ainsi une légère avance sur son calendrier, qui prévoit 50 000 parcours sur la période 2015-2020 ;
- plus de 100 000 postiers ont suivi au moins l'une des formations de l'offre numérique, s'ajoutant aux 60 000 décomptés en 2016 ;
- une plate-forme de formation en ligne et en libre-service a été ouverte à tous les postiers, pour s'y inscrire librement ;
- l'Institut du management (IM) a dispensé une formation à 10 730 managers (+ 36 % comparé à 2016). L'IM continue de compléter son offre de nouveaux programmes et conférenciers, et a lancé un COOC « Connaissons notre Groupe » en mai.

En matière d'évolution professionnelle :

- la bourse de l'emploi, qui avait doublé ses offres et ses candidatures en deux ans, continue sa progression : + 40 % pour les offres et + 25 % pour les candidatures ;
- la mobilité externe, qui avait été multipliée par deux en deux ans, s'est maintenue à son niveau de 2016 ;
- l'Observatoire des métiers, des compétences et des qualifications a tenu ses 5e, 6e et 7e réunions.

10.1.5.3 Santé et qualité de vie au travail

Le Groupe poursuit les opérations de remise à niveau des locaux professionnels des postiers. En 2017, ce programme BOLOCO a permis la réalisation de 2 319 opérations, après 1 111 en 2016. D'autres opérations sont prévues en 2018.

Le programme *Bien dans son Travail*, destiné à améliorer la santé et la qualité de vie au travail, se poursuit : actions de prévention de l'accidentologie, actions de prévention des troubles musculo-squelettiques, lancement de la démarche

(1) À l'exception de quelques filiales

d'accompagnement et de reprise du travail pour les postiers en absence longue (APALA : avant/pendant/après l'absence), élaboration d'une démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants, et mise en place, dans 40 premiers établissements, d'Espaces de discussion sur le travail (échanges organisés par le manager avec son équipe sur le travail au quotidien pour identifier et résoudre des difficultés identifiées). En 2017, La Poste a connu une baisse sensible du taux de fréquence d'accidents du travail.

Par ailleurs, en matière de droit à la déconnexion des collaborateurs, la troisième phase du projet a été lancée fin mai 2017 : elle consiste en l'apparition d'une fenêtre de dialogue pour ceux qui souhaiteraient envoyer un message en dehors du temps de connexion de référence, avertissant l'auteur du message tout en lui laissant la liberté de l'envoyer en cas d'urgence exceptionnelle.

En 2017, pour la première fois, La Poste a dépassé le taux légal de 6 % de travailleurs avec un handicap reconnu.

Fin 2017, La Poste compte plus 1 900 télétravailleurs, contre 1 600 fin 2016.

10.1.5.4 Offre sociale et logement

En 2017, La Poste a consacré plus de 200 millions d'euros à son offre d'activités sociales. Elle a créé un guichet unique pour les aidants familiaux, d'écoute, de soutien et d'accompagnement.

En 2017, elle a renouvelé son accord Logement pour trois nouvelles années. 10 486 postiers ont bénéficié d'une aide ou d'un accompagnement en 2017, dont 4 128 aides aux débutants, et 2 182 postiers additionnels ayant accès à un logement social dans l'année.

10.2 Synthèse des résultats consolidés du Groupe La Poste

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2017 du Groupe La Poste.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	Variation (vs n-1) (en %)	Évolution à périmètre et change constants (vs n-1) (en M€)	Évolution à périmètre et change constants (vs n-1) (en %)
Performance opérationnelle du Groupe						
Produits opérationnels	**24 110**	**23 294**	**+ 816**	**+ 3,5**	**+ 588**	**+ 2,5**
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**1 012**	**975**	**+ 37**	**+ 3,8**	**+ 61**	**+ 6,4**
Marge opérationnelle	*4,2 %*	*4,2 %*	-	*0,0 pt*	-	*0,2 pt*
Résultat net part du Groupe	**851**	**849**	**+ 2**	**+ 0,3**	**+ 3**	**+ 0,4**
Marge nette	*3,5 %*	*3,6 %*	-	*0,1 pt*		*- 0,1 pt*
Flux de trésorerie disponible	**325**	**355**	**(29)**	**- 8,3**		
Indicateur de santé économique [a]	**436**	**233**	**+ 202**	**+ 86,7**		
Chiffres clés - La Banque Postale						
Produit Net Bancaire [b]	**5 687**	**5 602**	**+ 85**	**+ 1,5**	**+ 111**	**+ 2,0**
Coefficient d'exploitation	*81,8 %*	*82,4 %*	-	*- 0,6 pt*		

(a) Se reporter au chapitre 5.1.3.

(b) PNB sectoriel.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	Variation (vs n-1) (en %)
Indicateurs financiers clés				
Dette nette [a]	**3 820**	**3 719**	**+ 101**	**+ 2,7**
Capitaux propres part du Groupe	**11 364**	**10 917**	**+ 447**	**+ 4,1**
Dette nette/CP	*33,6 %*	*34,1 %*	-	*- 0,5 pt*
Résultat net moyen/CP	*7,5 %*	*7,8 %*	-	*- 0,3 pt*
Common Equity Tier 1 [b]	**13,1 %**	**13,7 %**	**-**	**- 0,6 pt**
Ratio crédits sur dépôts	**81 %**	**74 %**	**-**	**6,9 pt**

(a) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

(b) Ratio CET 1 estimé avec application des mesures transitoires.

10.2.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 24 110 millions d'euros à fin décembre 2017, et progressent de 816 millions d'euros par rapport à décembre 2016 soit 3,5 %. Cette hausse est portée par la croissance particulièrement dynamique des activités express de GeoPost, soutenue par la bonne activité de La Banque Postale, par la résistance de l'activité de la branche Services-Courrier-Colis et par la bonne tenue de la branche Numérique.

			Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	11 424	11 354	+ 70	+ 0,6	(3)	- 0,0
GeoPost	6 816	6 166	+ 650	+ 10,5	+ 498	+ 8,2
La Banque Postale	5 687	5 602	+ 85	+ 1,5	+ 111	+ 2,0
Numérique	672	609	+ 63	+ 10,4	+ 35	+ 5,7
Autres secteurs et intercos	(489)	(436)	(53)	+ 12,2	(52)	+ 12,0
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**24 110**	**23 294**	**+ 816**	**+ 3,5**	**+ 588**	**+ 2,5**

Après retraitement des effets périmètre, soit 297 millions d'euros portés principalement par GeoPost (221 millions d'euros) et les filiales courrier dans une moindre mesure (73 millions d'euros) et des effets change défavorables de 69 millions d'euros, dont 82 millions d'euros sur la livre sterling (GBP), la croissance organique du Groupe en 2017 atteint 588 millions d'euros, soit + 2,5 %.

Les produits opérationnels de l'année 2017 sont marqués par les éléments suivants :

- stabilité du chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 11 424 millions d'euros, soit une augmentation de 70 millions d'euros représentant une hausse de 0,6 % et une décroissance organique de 3 millions d'euros après retraitement des effets périmètre essentiellement induits par l'intégration du Groupe Asten Santé. Au sein de la branche, l'activité Colis enregistre une progression de son chiffre d'affaires de 89 millions d'euros soit 5,4 % portée par un effet volume favorable de 121 millions d'euros dont - 13 millions d'euros d'effet jours ouvrés (+ 8,1 % à JOE), essentiellement grâce aux flux BtoC en national tirés par la croissance du e-commerce. Les filiales positionnées sur les activités de logistiques, e-logistiques, marketing direct, transition énergétique et Silver Économie enregistrent une croissance organique de 39 millions d'euros portée par les filiales publicitaires (+ 37 millions d'euros [1]), et par l'augmentation des activités logistiques (+ 7 millions d'euros). Les filiales Silver ont en outre intégré le groupe Asten Santé en 2017. Le chiffre d'affaires du Courrier, qui baisse de 131 millions d'euros par rapport à décembre 2016 est toujours sous pression, sous l'effet de la poursuite de la baisse structurelle des volumes du courrier adressé (- 6,8 % à jours ouvrés équivalents), couplée à un effet mix et jours ouvrés défavorable. L'augmentation tarifaire intervenue au 1er janvier 2017 (+ 253 millions d'euros), la tenue des élections présidentielle et législative en 2017 (+ 84 millions d'euros par rapport à 2016) et la croissance de l'international (+ 45 millions d'euros) compensent en partie la baisse des volumes ;
- progression du chiffre d'affaires de GeoPost de 650 millions d'euros qui s'établit à 6 816 millions d'euros, dont 221 millions d'euros d'effet périmètre provenant essentiellement de la consolidation en 2017 de Jadlog et de SPSR et des acquisitions intervenues en 2016 et, - 68 millions d'euros d'effet change. Retraité des effets périmètre et change, la progression organique s'établit à 498 millions d'euros, soit 8,2 %. Ce dynamisme est porté par une forte croissance des volumes traités (423 millions d'euros, soit + 6,9 % d'effet volume et mix intégrant un impact défavorable des jours ouvrés). Le chiffre d'affaires de GeoPost a progressé sur l'ensemble de son périmètre géographique ;
- le PNB de La Banque Postale s'établit à 5 687 millions d'euros et progresse de 85 millions d'euros (1,5 %). À périmètre constant et après retraitement de la provision épargne logement, le PNB augmente de 3,4 %, soit 184 millions d'euros. Il bénéficie en 2017 de l'enregistrement rétroactif à 2016 du rehaussement de la compensation de la Mission d'Intérêt Général de La Banque Postale (impact de 130 millions d'euros au titre de 2016). Rappelons qu'en 2016 le PNB intégrait une plus-value enregistrée en contrepartie de la cession de titres Visa Europe pour un montant de 107 millions. La progression est essentiellement induite par la performance du pôle Banque de détail, qui après retraitement de la provision épargne logement, progresse de + 151 millions d'euros (+ 3,0 %). Le pôle Assurance, qui contribue plus modestement au PNB de La Banque Postale affiche une progression significative de + 12,1 % ;
- le chiffre d'affaires de la branche Numérique à 672 millions d'euros progresse de 63 millions d'euros soit + 10,4 %. À périmètre et change constants, la progression est de 35 millions d'euros (5,7 %), à laquelle la direction numérique contribue à hauteur de 21 millions d'euros en lien avec l'accroissement des facturations liées aux projets transverses et l'augmentation du commissionnement des ventes en ligne sur le site www.laposte.fr (12 %). Les activités du pôle Docapost, outre l'incidence des acquisitions réalisées en 2016 et en 2017 (+ 25 millions d'euros) progressent de 19 millions d'euros principalement grâce au domaine des plates-formes digitales et à la dématérialisation des processus métiers.

(1) Progression qui conduit à la stabilisation du courrier publicitaire au sein de la branche.

10.2.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du Groupe après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à fin décembre 2017 à 1 012 millions d'euros, en progression de 37 millions d'euros par rapport à décembre 2016 soit 3,8 % (6,4 % à périmètre et change constants). Retraité de l'incidence globalement défavorable d'éléments exceptionnels [1] comptabilisés en 2016 et en 2017, le résultat d'exploitation progresse de 12,6 % [2] grâce aux développements du Groupe et aux programmes de maîtrise des charges menés par l'ensemble des branches.

			Variation (vs n-1)		Évolution à périmètre et change constants (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	600	584	+ 16	+ 2,7	+ 15	+ 2,5
GeoPost	430	438	(8)	- 1,8	+ 6	+ 1,5
La Banque Postale	870	834	+ 36	+ 4,4	+ 52	+ 6,4
Réseau La Poste	(25)	28	(53)	n.s.	(53)	n.s.
Numérique	(20)	(6)	(13)	n.s.	(18)	n.s.
Immobilier	126	18	+ 107	n.s.	+ 107	n.s.
Supports et Structures	(284)	(176)	(107)	+ 60,7	(107)	+ 60,7
Non affecté et éliminations	(686)	(745)	+ 58	- 7,8	+ 58	- 7,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**1 012**	**975**	**+ 37**	**+ 3,8**	**+ 61**	**+ 6,4**

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 600 millions à fin décembre 2017, en progression de 16 millions d'euros par rapport à décembre 2016 soit + 2,7 % (+ 2,5 % à périmètre et change constants), la baisse des volumes du courrier étant compensée par la bonne activité du colis, la bonne performance des filiales et par les efforts de maîtrise des coûts ;
- GeoPost affiche un résultat d'exploitation de 430 millions d'euros en baisse de 8 millions d'euros par rapport à décembre 2016. Après retraitement de la revalorisation sur titres Armadillo en 2016 (60 millions d'euros) et des effets périmètre et change (- 14 millions d'euros), le résultat progresse de 67 millions d'euros, soit 18,2 % sous l'effet conjugué de la progression des volumes et de la maîtrise continue des coûts ;
- la branche La Banque Postale affiche un résultat d'exploitation de 870 millions d'euros, soit une hausse de 36 millions d'euros par rapport à 2016. Le résultat 2016 incluait une plus-value de 107 millions en contrepartie de la cession des titres Visa Europe et celui de 2017 inclut le produit lié à 2016 du rehaussement de la compensation MIG (130 millions d'euros). Retraité de ces éléments exceptionnels et de l'effet périmètre, le résultat d'exploitation de La Banque Postale progresse de 4,1 %. La hausse modérée des frais de gestion (0,8 %), qui incluent des coûts induits par la mise en œuvre progressive des grands programmes de transformation de la Banque et le soutien au développement de ses activités, reflète les efforts de maîtrise des charges ;
- le Réseau, avec une baisse pérenne de ses charges opérationnelles de 95 millions d'euros qui a été restituée aux branches du Groupe par une baisse de son chiffre d'affaires interne affiche un résultat d'exploitation de – 25 millions d'euros à fin décembre 2017 ;
- le résultat d'exploitation de la branche Numérique diminue de 13 millions d'euros par rapport à 2016, pour s'établir à - 20 millions d'euros, la hausse du chiffre d'affaires étant compensée par une hausse des charges liée à l'accroissement des projets numériques ;
- autres secteurs d'activité :
  - l'Immobilier affiche un résultat d'exploitation de + 126 millions d'euros, en augmentation de 107 millions d'euros, en lien avec la cession en 2017 du site de Vaugirard dans le cadre du regroupement des sièges,
  - le secteur Supports et structures, dont le résultat d'exploitation est négatif de 284 millions d'euros, voit son déficit augmenter de 107 millions sous les effets conjugués du projet Village La Poste initié mi-2016 et de plein effet en 2017 et de l'enregistrement de provisions à long terme relatives aux dispositifs de fin de carrière déployés par le Groupe en vue d'accompagner l'évolution des fonctions support. Les charges récurrentes demeurent par ailleurs stables au regard de l'année précédente,

(1) Incidence en 2016 de la plus-value de 107 millions d'euros enregistrée par La Banque Postale en contrepartie de la cession des titres Visa Europe et de la revalorisation des titres dans le cadre d'acquisition par GeoPost des 50 % restants d'Armadillo (Russie) à hauteur de 60 millions d'euros et incidence en 2017 de l'enregistrement rétroactif à 2016 du réhaussement de la compensation MIG à hauteur de 130 millions d'euros.

(2) Et hors effets périmètre et change.

- les charges du secteur « Non affecté et éliminations » diminuent de 58 millions d'euros essentiellement en raison d'une baisse des charges transitoires liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au Groupe.

10.2.3 Résultat financier

Le résultat financier qui représente au global une charge de 168 millions d'euros demeure dans l'ensemble stable, avec une amélioration de 1 million d'euros par rapport à décembre 2016. L'évolution du résultat financier se caractérise par une hausse du coût de l'endettement financier de 13 millions d'euros, principalement consécutive à la baisse de rendement des placements et à l'incidence en année pleine d'une émission hybride *via* un placement privé réalisé fin 2016, et une baisse des autres charges du résultat financier de 14 millions d'euros, correspondant essentiellement à la charge de désactualisation de la dette sociale.

10.2.4 Résultat net

Le résultat net part du Groupe, à 851 millions d'euros, demeure globalement stable, avec une progression de 2 millions d'euros par rapport à décembre 2016, soit une augmentation de 0,3 % (0,4 % à périmètre et change constants).

L'évolution du résultat net, se caractérise par une légère progression du résultat courant avant impôt qui s'établit à 844 millions d'euros, en hausse de 38 millions d'euros, par une hausse de la charge d'impôt de 145 millions d'euros [1], et une augmentation de 106 millions d'euros de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, essentiellement la CNP Assurances et BRT. La quote-part attribuée aux intérêts minoritaires est en baisse de 3 millions d'euros.

10.2.5 Flux de trésorerie disponible et variation de la dette nette

Le flux de trésorerie disponible est positif de 325 millions d'euros. Il baisse de 29 millions d'euros par rapport à décembre 2016, sous l'effet notamment d'une hausse des décaissements de trésorerie sur opérations de croissance externe et achat d'actifs financiers de 445 millions d'euros que compense en partie la hausse des encaissements de trésorerie sur CICE imputé et monétisé de 281 millions d'euros.

Les dividendes versés par le Groupe (173 millions d'euros), la charge nette d'intérêts (162 millions d'euros), conduisent à un flux net de trésorerie disponible de - 9 millions d'euros.

La dette nette, s'accroît de 101 millions d'euros et atteint 3 820 millions d'euros au 31 décembre.

10.2.6 Ratios financiers

Le ratio « dette nette/capitaux propres » est de 33,6 %. Il baisse de 0,5 pt sous l'effet d'une hausse des capitaux propres part du Groupe de 447 millions d'euros et d'une hausse modérée de la dette nette de 101 millions d'euros.

(1) Détails en section 10.4.2.

10.3 Résultats opérationnels par secteur d'activité

10.3.1 Synthèse des résultats opérationnels par secteur d'activité

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 –Secteurs opérationnels.

Un secteur est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction générale du Groupe en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants : nature des produits distribués, type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés, processus de production, réseau de distribution et environnement réglementaire. La définition des secteurs opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste.

Publié 12/2017 *(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	11 113	6 766	5 647	531	38	15	1	0		24 110
CA & PNB Intersecteurs	311	50	40	141	3 953	814	758	(0)	(6 067)	
Produits opérationnels	**11 424**	**6 816**	**5 687**	**672**	**3 991**	**828**	**759**	**0**	**(6 067)**	**24 110**
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**577**	**431**	**870**	**(20)**	**(10)**	**125**	**(283)**	**(687)**	**0**	**1 004**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	23	(0)	0	0	(15)	1	(0)	0	0	8
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**600**	**430**	**870**	**(20)**	**(25)**	**126**	**(284)**	**(687)**	**0**	**1 012**
Marge opérationnelle (%)	*5,3*	*6,3*		*- 2,9*		*15,2*				*4,2*

Publié 12/2016 *(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	11 050	6 105	5 598	491	37	11	3	(0)		23 294
CA & PNB Intersecteurs	304	61	4	118	4 096	833	731	0	(6 147)	
Produits opérationnels	**11 354**	**6 166**	**5 602**	**609**	**4 133**	**843**	**734**	**(0)**	**(6 147)**	**23 294**
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**580**	**439**	**834**	**(6)**	**37**	**18**	**(176)**	**(745)**	**(0)**	**981**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	4	- 1	0	0	(9)	1	(0)	0	0	(6)
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**584**	**438**	**834**	**(6)**	**28**	**18**	**(176)**	**(745)**	**(0)**	**975**
Marge opérationnelle (%)	*5,1*	*7,1*		*- 1,0*		*2,2*				*4,2*

10.3.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis comprend :

- l'activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse) ;
- l'activité Colis de La Poste SA, spécialiste de la livraison rapide et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC ou CtoC en France et à l'export ;
- l'activité des petits paquets, import et export ;
- les nouveaux services de proximité assurés par La Poste SA ;
- les filiales intervenant sur les marchés du marketing direct (principalement Mediapost France et Sogec), des solutions logistiques et e-logistiques (Viapost, STP et Neolog pour l'essentiel), de la Silver Économie (Tikeasy, Axeo, Veiller sur mes parents, Asten acquise sur 2017) et de la transition énergétique (Mobigreen, Greenovia), auxquelles il faut ajouter la co-entreprise avec Swiss Post dans le courrier transfrontière (Asendia) qui est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe et de la branche.

			Variation (vs N-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	11 424	11 354	+ 70	+ 0,6
dont CA hors Groupe	*11 113*	*11 050*	*+ 63*	*+ 0,6*
Charges opérationnelles	(10 847)	(10 774)	(73)	+ 0,7
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**577**	**580**	**(3)**	**- 0,5**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	23	4	+ 19	+ 525,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**600**	**584**	**+ 16**	**+ 2,7**
Marge opérationnelle	*5,3 %*	*5,1 %*		*0,1 pt*

10.3.2.1 Activité Services et Courrier

Le chiffre d'affaires s'élève au 31 décembre 2017 à 9 676 millions d'euros, en repli de 19 millions d'euros (- 0,2 %) par rapport au 31 décembre 2016. Cette diminution comprend un effet périmètre et change de + 73 millions d'euros.

Le repli du courrier traditionnel résulte plus particulièrement de la poursuite de la baisse du trafic courrier de - 6,8 % à jours ouvrés équivalents, soit un impact de - 561 millions d'euros sur le chiffre d'affaires 2017 et s'inscrit dans un contexte de :

- poursuite de la rationalisation et dématérialisation des envois des secteurs bancaires, publics et téléphonie ;
- décroissance du courrier publicitaire adressé de - 7 % compensée par le courrier publicitaire non adressé de la filiale Médiapost.

Il est partiellement compensé par :

- l'augmentation tarifaire au 1er janvier 2017 de 3,2 % [1] en moyenne, soit un effet estimé à + 253 millions d'euros sur le chiffre d'affaires ;
- la distribution des professions de foi des candidats aux élections présidentielles et législatives soit un chiffre d'affaires en progression de + 84 millions d'euros sur l'année.

La qualité de service reste à un niveau élevé avec un taux de distribution de la Lettre verte à J+2 de 95,8 % au 31 décembre 2017.

Les activités en développement prennent le relais dans les nouveaux services et dans les filiales :

- l'international est en croissance de 45 millions d'euros grâce au développement des échanges internationaux, notamment les petits paquets du e-commerce et les courriers des vépécistes français ;
- les nouveaux services progressent de 38 millions d'euros soit un total de 83 millions d'euros à fin décembre, dont + 15 millions d'euros sur les services proxi des facteurs, + 15 millions d'euros sur l'examen du Code de la route et de + 10 millions d'euros sur Recy'go et suite à la commercialisation de l'offre veiller sur mes parents à partir du 22 mai 2017 ;
- la croissance des filiales de publicité non adressée au sein de Mediapost est de 37 millions d'euros, dont 15 millions d'euros en France portée par l'activité imprimés publicitaires, et 22 millions d'euros en Europe dont 6 millions d'euros sous l'effet de l'acquisition de filiales espagnoles ;
- les activités logistiques ont une croissance de 7 millions d'euros sur les offres de transports qui accompagnent les clients dans l'élaboration de leurs schémas de transport, le pilotage opérationnel ou le monitoring de leurs flux ;
- la constitution d'un pôle Silver économie qui a débuté en 2016 (Tikeasy et Axeo) se poursuit en 2017 avec l'acquisition de Asten Santé. Au 31 décembre 2017, elle génère un chiffre d'affaires de 71 millions d'euros avec la vente des tablettes Ardoiz, des services à la personne et un effet périmètre de + 67 millions d'euros.

(1) Rapportée à la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.
(2) Taux de distribution à J+2 Colissimo suivi national.

10.3.2.2 Activité Colis

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 est de 1 748 millions d'euros, en augmentation de 89 millions d'euros (soit + 5,4 %).

Le volume des colis distribués s'établit à 318 millions d'objets, en progression de + 8,1 % à jours ouvrés équivalents avec un impact sur le chiffre d'affaires de 121 millions d'euros, dont - 13 millions d'euros d'effet jours ouvrés. Les volumes distribués se composent de la manière suivante :

- 272 millions d'objets sur le BtoC, tirés par la croissance du e-commerce, et notamment une croissance du National de + 11,3 % à Jours ouvrés équivalent par rapport à décembre 2016 avec une forte augmentation des livraisons à domicile (+ 10,3 %), qui reste la modalité de réception préférée des Français, et des retours (+ 21,7 %) ;
- 36 millions d'objets sur le CtoC soit - 1,6 % à JOE par rapport à décembre 2016, décroissance observée depuis plusieurs années du fait d'une modification des pratiques des clients qui achètent en ligne et font livrer directement le colis au destinataire ;
- 10 millions d'objets sur les produits import, soit + 13,7 % à JOE.

L'effet prix est légèrement favorable sur l'évolution du chiffre d'affaires (+ 9 millions d'euros), alors que l'évolution du mix impacte négativement ce dernier pour - 58 millions d'euros, notamment en lien avec la croissance des volumes des grands comptes, le retrait du CtoC et la baisse du produit « remise avec signature ».

La qualité de service est en progression au 31 décembre 2017, avec un taux de distribution à J+2 [2] de + 94,8 %, par rapport à un taux de 94,7 % au 31 décembre 2016. La Poste livre plus de neuf Colissimo sur dix à domicile dès le premier passage du facteur ou livreur colis ; en cas d'absence, le client destinataire peut faire un choix de relivraison sur les sept jours suivants ou dans l'un des points de contacts de proximité du Réseau La Poste.

10.3.2.3 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 600 millions d'euros au 31 décembre 2017, en augmentation de 16 millions d'euros par rapport à fin 2016, soit + 2,7 %. Cette progression, malgré la baisse des volumes du Courrier, s'explique par une maîtrise des coûts et des éléments exceptionnels plus favorables que dans le résultat 2016.

10.3.3 GeoPost

GeoPost, filiale du Groupe La Poste, couvre les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger sous les principales marques commerciales suivantes : DPD Group dans les pays européens et à l'international, Chronopost en France et au Portugal, Seur en Espagne et au Portugal, Tigers en Asie et en Australie et Jadlog au Brésil. Les filiales de ce pôle interviennent de façon historique majoritairement sur les segments d'entreprise à entreprise (BtoB) et de façon croissante sur le BtoC (part de 37 % à fin décembre 2017 contre 34 % du chiffre d'affaires à fin décembre 2016).

L'effet des acquisitions intervenues en 2016 (franchises Seur, DPD Zeitfracht en Allemagne, Armadillo en Russie, BioLogistic en France), de l'acquisition de Jadlog au Brésil et le rapprochement avec SPSR en Russie conduisent à un effet périmètre positif sur le chiffre d'affaires de GeoPost de + 221 millions d'euros à fin décembre 2017.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs N-1) *(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	6 816	6 166	+ 650	10,5
dont CA hors Groupe	*6 766*	*6 105*	*+ 661*	*10,8*
Charges opérationnelles	(6 385)	(5 727)	(659)	11,5
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**431**	**439**	**(8)**	**- 1,9**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(0)	(1)	+ 0	- 49,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**430**	**438**	**(8)**	**- 1,8**
Marge opérationnelle	*6,3 %*	*7,1 %*		*- 0,8 pt*

10.3.3.1 Poursuite du développement accéléré des ventes

Le chiffre d'affaires de GeoPost à fin décembre 2017 de 6 816 millions d'euros est en croissance de + 650 millions d'euros (10,5 %) par rapport à fin décembre 2016. Retraité des effets périmètre (+ 221 millions d'euros) et change (- 68 millions d'euros dont - 82 millions d'euros sur la livre), la croissance organique est de 498 millions d'euros, soit + 8,2 %.

Cette bonne performance est portée par la croissance des volumes traités. À fin décembre 2017 GeoPost a livré 1 228 millions de colis, soit une évolution organique de 7,3 % par rapport à fin décembre 2016. Sur le chiffre d'affaires, l'effet volume et mix se traduit par une progression de 423 millions d'euros (+ 6,9 %) intégrant un impact défavorable des jours ouvrés (32 millions d'euros). L'effet prix est favorable sur l'évolution du chiffre d'affaires pour 3 millions d'euros, les autres prestations (dont les surcharges) ont un impact favorable à hauteur de 39 millions d'euros et l'effet carburant est de 34 millions d'euros.

Pour l'ensemble des zones géographiques, les évolutions du chiffre d'affaires sont positives sur l'année 2017 :

- le Royaume-Uni, affiche un chiffre d'affaires de 1 304 millions d'euros soit une progression organique de 11 %, par la forte croissance des volumes (9,7 %) notamment sur le BtoC ;
- en France, l'évolution du chiffre d'affaires organique progresse de 10,5 % sur DPD France et de + 6,3 % sur Chronopost *versus* 2016. L'augmentation des volumes BtoC est favorisée par les services de livraisons proposés (points relais, consignes automatiques avec les « Stations Pickup », livraisons en soirée et le samedi) ;
- l'Allemagne enregistre un chiffre d'affaires de 1 687 millions d'euros soit une progression organique de 6,3 %. Les volumes évoluent favorablement suite à une forte croissance sur les grands comptes et ceci malgré un ralentissement de l'activité sur le BtoB ;
- en Pologne, la conquête de nouvelles parts de marché et le développement du BtoC permettent d'atteindre une croissance particulièrement soutenue des volumes de 20,5 %. Le chiffre d'affaires de 352 millions d'euros affiche une progression organique de 18,3 % ;
- en Russie, le chiffre d'affaires de 196 millions d'euros est en progression organique de 13,7 % grâce à la croissance des volumes BtoC avec le développement du e-commerce et l'augmentation des transports de frets sur le segment BtoB ;
- l'Espagne s'appuyant sur l'extension de son réseau de distribution réalise un chiffre d'affaires de 413 millions d'euros avec une progression organique de 5,4 % ;
- au Benelux le chiffre d'affaires de 358 millions d'euros progresse en organique de 11,3 %. Cette évolution est portée par l'augmentation des volumes internationaux et BtoC ;
- l'activité de Tigers, dans un contexte de forte concurrence sur l'activité du fret maritime enregistre un chiffre d'affaires de 241 millions d'euros en progression organique de 4,3 %.

10.3.3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation y compris la quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de GeoPost en décembre 2017 atteint 430 millions d'euros.

Retraité des effets périmètre et change de - 14 millions d'euros et de la valorisation effectuée sur les titres Armadillo de 60 millions d'euros en 2016, ce résultat est en progression de 67 millions d'euros par rapport à fin décembre 2016 (+ 18 %).

Cette évolution organique s'explique par la progression des volumes et la maîtrise des coûts, notamment en France, Royaume-Uni et Pologne.

10.3.4 La Banque Postale

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et le Groupement de moyens constitué entre La Poste et La Banque Postale régi par une convention de répartition de frais. L'ensemble des charges relatives au Groupement de moyens (principalement les coûts des personnels de La Poste travaillant exclusivement pour La Banque Postale) est refacturé à l'euro/l'euro à La Banque Postale.

10.3.4.1 Environnement économique et financier

Du fait du maintien à - 0,40 % par la Banque Centrale Européenne de son taux d'intérêt appliqué aux dépôts des banques commerciales, les taux interbancaires sont restés stables sur l'année. L'EONIA s'est maintenu à environ - 0,35 % et l'Euribor 3 mois autour de - 0,33 %. Le taux des emprunts d'État français à dix ans, qui avait commencé à se redresser en fin d'année 2016 dans le sillage des taux américains, s'est renchéri en début d'année en raison d'une prime de risque liée aux incertitudes des élections françaises, atteignant un point haut à 1,15 % début février. L'issue des élections a rassuré les investisseurs et a favorisé un retour à un niveau proche de décembre 2016. Le taux de l'OAT dix ans finit l'année à 0,79 %, à peu près au niveau de sa moyenne annuelle (0,81 %). Les marchés boursiers ont bénéficié sur l'année du reflux du risque politique et de l'amélioration de la conjoncture économique. Le CAC 40 termine ainsi l'année à 5 313 points enregistrant une progression de plus de 9 % sur 2017 (cf. section 1.1).

10.3.4.2 Activités commerciales

La Banque Postale a poursuivi tout au long de l'année 2017 sa politique de conquête commerciale sur tous ses segments de clientèle. Cette dynamique a contribué à une progression annuelle de 4,5 milliards d'euros de l'encours d'épargne (+ 1,5 %) qui atteint 314,2 milliards d'euros :

			Variation	
(encours d'épargne en milliards d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en Md€)*	*(en %)*
Dépôts à vue	62,7	58,9	+ 3,9	+ 6,6
Épargne ordinaire	81,0	80,5	+ 0,6	+ 0,7
Livret A	59,9	59,6	+ 0,4	+ 0,6
LEP	7,5	7,8	(0,3)	- 3,4
LDD	7,5	7,3	+ 0,2	+ 3,1
Autres livrets	6,1	5,8	+ 0,3	+ 4,6
Épargne logement	32,1	31,9	+ 0,2	+ 0,5
OPCVM [a]	11,8	11,9	(0,1)	- 1,1
Assurance-vie [a]	126,2	125,9	+ 0,3	+ 0,2
Autres [b]	0,4	0,6	(0,3)	- 42,0
ÉPARGNE CLIENTÈLE	**314,2**	**309,7**	**+ 4,5**	**+ 1,5**

(a) Produits distribués par le réseau de La Banque Postale et de ses filiales.

(b) Comptes à terme et PEP.

Si les dépôts à vue conservent une collecte soutenue, avec des encours en croissance de 3,9 milliards d'euros sur un an (+ 6,6 %), les autres compartiments de produits participent également à cette progression.

Ainsi les encours d'épargne ordinaire, en recul depuis trois ans sous l'effet de la faiblesse des rendements offerts, affichent une hausse sensible en 2017 de 0,6 milliard d'euros (+ 0,7 %). Le taux du livret A, maintenu à 0,75 % depuis le 1er août 2015, connaît un regain d'attrait auprès des épargnants dans un environnement de taux long durablement bas.

Inversement, cet environnement pèse sur le marché de l'assurance-vie, dont les taux de rémunération sont globalement en retrait. Les encours de La Banque Postale s'établissent à 126,2 milliards d'euros, en légère progression de 0,3 milliard d'euros (+ 0,2 %) par rapport à décembre 2016.

Les encours d'OPCVM sont globalement stables sur l'année à 11,8 milliards d'euros.

La hausse des encours d'épargne logement à 32,1 milliards d'euros (+ 0,5 % sur l'année) est ralentie par la moindre attractivité des nouveaux Plans d'Épargne Logement dont le taux est fixé à 1,0 % depuis le 1er août 2016.

Au sein des encours d'épargne de La Banque Postale, les encours d'épargne de la banque privée BPE progressent fortement à 7,9 milliards d'euros (+ 17,5 %), portés par la hausse des encours d'épargne des clients BPE mais également par le développement de la gestion sous mandats pour les clients de La Banque Postale (gestion déléguée à BPE). Cette évolution témoigne du développement de La Banque Postale sur le marché de la clientèle patrimoniale.

À travers la forte progression de ses encours de crédits à la clientèle, + 12,0 % sur un an à 85,1 milliards d'euros, La Banque Postale démontre son engagement croissant en faveur du financement de l'économie réelle.

			Variation	
(encours de crédits en milliards d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en Md€)*	*(en %)*
Crédits immobiliers [a]	58,5	55,9	+ 2,7	+ 4,8
Crédits à la consommation	5,0	4,9	+ 0,1	+ 2,6
Autres crédits [b]	0,8	0,7	+ 0,1	+ 8,1
Crédits aux personnes morales [c]	20,7	14,4	+ 6,3	+ 43,5
CRÉDITS CLIENTÈLE	**85,1**	**75,9**	**+ 9,1**	**+ 12,0**

(a) Hors rachats de portefeuilles de crédits néerlandais.

(b) DAV débiteurs et différés cartes bancaires.

(c) Entreprises, Bailleurs Sociaux, Associations et Collectivités Territoriales.

Au cours de l'année 2017, plus de 13,5 milliards d'euros de crédits à l'habitat ont été mis en force par La Banque Postale et ses filiales (BPE et Sofiap), en progression de 21 % par rapport à 2016 dans un marché particulièrement dynamique au premier semestre. Cette activité bénéficie notamment de la délégation d'octroi généralisée aux 1 600 directeurs de secteur du réseau des bureaux de poste, ainsi que de l'élargissement progressif de la distribution des crédits aux conseillers financiers, ces évolutions étant accompagnées par un large plan de formation mis en place par l'École de la Banque et du Réseau. Les encours ont ainsi progressé de 4,8 % à 58,5 milliards d'euros.

Le développement des crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Financement, se poursuit avec des encours qui atteignent 5,0 milliards d'euros (+ 2,6 % par rapport à 2016). Les ventes par internet ou *via* la plate-forme à distance représentent une part croissante de la production (32 % en 2017 contre 28 % en 2016).

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 vive croissance qui se confirme en 2017 avec des encours en progression de 43,5 % sur un an pour atteindre 20,7 milliards d'euros. Ces encours comprennent 2,3 milliards d'euros d'encours d'affacturage, La Banque Postale développant activement son offre de crédits spécialisés à destination des entreprises. Par ailleurs, pour accompagner le plus grand nombre de collectivités locales, La Banque Postale a de nouveau abaissé son seuil d'octroi de crédits à 40 000 euros (initialement fixé à 200 000 euros et progressivement diminué). Enfin, il est à noter que l'évolution des encours est minorée par la cession de 3,3 milliards d'euros d'encours sur l'année 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.

10.3.4.3 Performance opérationnelle

Dans un environnement économique pourtant durablement défavorable aux banques de détail, les résultats de La Banque Postale s'affichent en progression par rapport à 2016, portés par sa stratégie de diversification et la dynamique commerciale de l'ensemble de ses métiers.

Ainsi, le Produit Net Bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 5 687 millions d'euros au 31 décembre 2017, en progression de 85 millions d'euros par rapport à fin 2016, soit + 1,5 %. Retraité de la variation de la provision épargne logement et de l'effet périmètre [1], le PNB s'affiche en hausse de 184 millions d'euros (+ 3,4 %). Il bénéficie en 2017 de l'enregistrement rétroactif à 2016 du rehaussement de la compensation de la mission d'intérêt général de La Banque Postale (impact de + 130 millions d'euros au titre de 2016). Le PNB de l'année 2016 avait, pour sa part, été favorablement impacté par la perception de la plus-value de cession des titres Visa Europe (107 millions d'euros).

(1) Effet périmètre lié à Ciloger de - 26 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016 pro forma*	Variation vs pro forma (en M€)	Variation vs pro forma (en %)
Gestion d'actifs	145	163	(17)	- 10,6
Assurance	222	198	+ 24	+ 12,1
Banque de détail	5 320	5 242	+ 78	+ 1,5
Marge nette d'intérêts	*3 000*	*3 029*	*(28)*	*- 0,9*
Commissions	*2 364*	*2 270*	*+ 94*	*+ 4,1*
Autres produits et charges	*(45)*	*(57)*	*+ 12*	*- 21,5*
PRODUIT NET BANCAIRE	**5 687**	**5 602**	**+ 85**	**+ 1,5**

* *2016 pro forma de reclassements de poste à poste au sein du PNB banque de détail.*

Le PNB du pôle Gestion d'actifs, à 145 millions d'euros, est en retrait de 17 millions d'euros par rapport à 2016 en raison de la sortie de Ciloger du périmètre de consolidation à l'occasion de son rapprochement avec AEW Europe fin 2016. À périmètre constant (La Banque Postale Asset Management et Tocqueville Finance), le pôle présente une croissance de 6,3 % de son PNB. Les encours sous gestion du pôle s'établissent à plus de 218 milliards d'euros à fin décembre 2017 en progression de 15 % sur la période. Ils ont bénéficié au second semestre d'un nouveau mandat confié par CNP Assurances à La Banque Postale Asset Management pour la gestion de 24 milliards d'euros d'encours. Par ailleurs la gamme Allocation Flexible, lancée en mai 2016, confirme son succès auprès de la clientèle avec 1,9 milliard d'euros d'encours sous gestion à fin décembre 2017.

À 222 millions d'euros, le PNB du pôle Assurance affiche une progression de 12,1 % en 2017 grâce à des portefeuilles de contrats IARD et Santé en hausse de respectivement 8 % et 19 %. L'amélioration générale du ratio sinistres sur primes participe également à la croissance du PNB du pôle.

Après retraitement de la provision épargne logement, le PNB du pôle Banque de détail progresse de 3,0 % par rapport à décembre 2016 (+ 151 millions d'euros) :

- la marge nette d'intérêts (MNI) retraitée progresse de 45 millions d'euros. Elle bénéficie de la hausse des revenus des financements aux personnes morales, reflet du développement de La Banque Postale sur ce marché. Le rehaussement de la compensation de la mission d'intérêt général permet d'atténuer l'effet de la poursuite du recul du rendement des crédits immobiliers (impact des taux bas et des renégociations et remboursements anticipés) ;
- les commissions affichent une progression de 94 millions d'euros (+ 4,1 %) à attribuer à la poursuite du développement de l'équipement des clients en forfaits et produits d'assurance ainsi qu'à des décisions de hausses tarifaires.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (en M€)	Variation (en %)
Produit net bancaire	5 687	5 602	+ 85	+ 1,5
Frais de gestion	(4 624)	(4 585)	(39)	+ 0,8
Résultat brut d'exploitation	**1 064**	**1 017**	**+ 46**	**+ 4,6**
Coût du risque	(192)	(181)	(11)	+ 5,9
Gains et pertes sur autres actifs	(1)	(2)	+ 1	- 34,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**870**	**834**	**+ 36**	**+ 4,4**
Coefficient d'exploitation LBP	*81,8 %*	*82,4 %*		*- 0,6 pts*

Les frais de gestion de la branche Banque Postale s'élèvent à 4 624 millions d'euros [1] en hausse limitée de 0,8 % par rapport à 2016. Cette évolution reflète les efforts constants de maîtrise des charges dans un contexte de développement de ses activités et de transformation des systèmes d'information et processus impliquant des investissements importants.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 1 064 millions d'euros, est en progression de 4,6 % et le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 81,8 %.

Le coût du risque, à 192 millions d'euros, est en hausse de 11 millions d'euros par rapport à 2016, à mettre en regard de l'évolution soutenue des encours. Ainsi, rapporté aux encours, le coût du risque de crédit se maintient à un niveau bas à 22 points de base [2].

Le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale s'élève à 870 millions d'euros en croissance de 4,4 % par rapport à 2016.

(1) Retraités de l'effet périmètre, les frais de gestion sont en hausse de 48 millions d'euros (+ 1,1 %).
(2) Coût du risque de crédit de la banque commerciale rapporté aux encours de début de période.

10.3.4.4 Structure financière

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio *Common Equity Tier 1* [1] de 13,1 % au 31 décembre 2017 (- 0,6 point par rapport à décembre 2016), niveau très supérieur à l'exigence minimale « SREP » de 8,313 % [2] fixée par la Banque Centrale Européenne et applicable au 1er janvier 2018. Le ratio global de solvabilité s'élève pour sa part à 18,2 % contre 19,4 % en décembre 2016.

Le ratio de levier estimé à fin décembre 2017, tenant compte des mesures transitoires autorisées par la Banque Centrale Européenne sur le traitement des encours d'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts [3], s'établit à 4,5 %. Hors épargne centralisée à la Caisse des Dépôts [4], il est stable à 5,3 %.

La position de liquidité du bilan demeure confortable et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 81 % et un ratio LCR estimé à 157 % [5] (ratio de liquidité court terme).

10.3.5 Le Réseau La Poste

La branche « Réseau La Poste » agrège les activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste (Réseau La Poste maison mère) ainsi que la filiale La Poste Telecom (intégrée sur la ligne quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint) distribuant son offre sous la marque « La Poste Mobile ».

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs N-1) *(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	3 991	4 133	(142)	- 3,4
Charges opérationnelles	(4 001)	(4 096)	+ 95	- 2,3
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(10)**	**37**	**(47)**	**n.s.**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(15)	(9)	(5)	+ 57,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(25)**	**28**	**(53)**	**N.S.**

Le chiffre d'affaires représente la facturation interne des prestations réalisées par le Réseau La Poste pour le compte des autres branches. Il est régi par des accords de services tels que :

- des conventions de service assises sur des inducteurs opérationnels (chiffre des ventes, objets traités) avec la branche Services-Courrier-Colis, la branche GeoPost (Chronopost) ;
- pour La Banque Postale, des conventions de service basées sur les opérations traitées pour l'activité bancaire de guichet et facturation au réel des coûts de la ligne conseil bancaire intégrée au Réseau (conseillers financiers, conseillers spécialisés en immobilier, etc.) ;
- le transfert au secteur « Non affecté » des coûts liés aux missions d'accessibilité du service universel postal, des coûts liés à la mission d'aménagement du territoire et des charges transitoires (notamment les dispositifs de fin de carrière).

10.3.5.1 Réseau La Poste

Avec ses 17 126 points de contact, dont 8 686 en partenariat (La Poste Agence Communale et La Poste Relais) fin 2017, le Réseau La Poste est le réseau de distribution physique le plus dense du territoire. Face à la poursuite de la baisse des volumes du courrier et à celle de la fréquentation des clients en bureaux de poste, passée en une décennie de 2,7 millions de visites par jour à 1,48 million actuellement, le Réseau La Poste a fait évoluer son organisation, ses métiers et s'adapte sur un marché en pleine mutation afin de préserver ses capacités de croissance, en particulier sur le secteur bancaire.

Les principaux chantiers initiés depuis plusieurs années se concentrent sur les objectifs suivants :

- l'accélération du développement commercial fondé sur l'excellence du service, et la capacité du Réseau La Poste à simplifier la vie de ses clients qui s'illustrent par l'amélioration du parcours client aussi bien sur les sites en ligne qu'en bureaux de poste, la mise en place de nouveaux outils de communication avec la clientèle ;

(1) Ratio CET1 estimé avec application des mesures transitoires. Le ratio CET1 fully loaded s'élève à 13,4 %.
(2) Exigence de 8,313 % publiée par la BCE en 2017 suite à l'exercice de revue et d'évaluation (SREP) comprenant un coussin au titre du classement en « Autre établissement systémique » de 0,188 %, un coussin de conservation du capital de 1,25 % et une exigence « P2R » de 1,875 %.
(3) Décision de la Banque Centrale Européenne du 24 août 2016 sur le calcul du ratio de levier ne permettant pas l'exclusion de l'épargne centralisée de l'exposition levier mais autorisant une phase d'intégration graduelle de ces encours.
(4) Conformément à l'Acte Délégué publié par la Commission européenne le 10 octobre 2014.
(5) Le calcul du LCR affiché tient compte d'un changement de méthode validé par la BCE (LCR pro forma à fin décembre 2016 : 180 %).

- le développement de nouveaux services et les synergies avec les autres branches comme la commercialisation de l'offre « veiller sur mes parents » (VSMP) à partir du 22 mai 2017 au sein des 371 zones de marché Réseau et Courrier ou comme le pack Genius (offre de caisse connectée) qui va être déployé progressivement sur tout le territoire après une phase expérimentale concluante à Paris en 2017 ;
- accompagner la transformation digitale avec l'amélioration de l'expérience client en conciliant le numérique et l'humain dans les bureaux de poste : le dispositif de communication digitale est riche de 2 300 écrans dans 1 550 bureaux (avec l'extension aux DOM en 2017), des hotspots wifi dans 250 bureaux et 504 Maisons de services au Public. Les réseaux partenaires se modernisent également, avec 4 122 points de service La Poste Agences Communales équipées de tablettes en libre-service et 2 016 La Poste Relais équipés d'un smartphone et d'une imprimante Bluetooth. Le Réseau propose également un nouveau service de retrait de colis hors domicile *via* un réseau de consignes Pick-up (153 bureaux équipés fin 2017) ;
- accompagner l'évolution de l'organisation managériale au sein de 37 directions régionales dont 1 600 secteurs à priorité bancaire ont été adaptés aux besoins et viennent conforter la responsabilisation des équipes.
- améliorer l'accessibilité des clients en adaptant les formats aux usages des clients :
  - en milieu rural, les nouvelles formes de mutualisation comme l'installation dans les bureaux de poste de 504 maisons de services au public : lieux d'accueil, d'information et d'accompagnement du public dans ses démarches administratives, ou encore le facteur-guichetier, en liaison avec la branche Services-Courrier-Colis, qui permet de maintenir la présence de La Poste dans des villages où les bureaux sont très peu fréquentés (755 bureaux concernés fin 2017),
  - en milieu urbain, en concertation avec les municipalités des formats ont été ouverts adaptés aux besoins de la ville : 708 La Poste Relais dans les villes de + 2 000 habitants (469 dans les villes de + 10 000 habitants) et des projets de coopération sont en cours avec de grandes enseignes nationales (accords cadre avec Franprix, Total ou Carrefour « Proximité », etc..). De plus, des formats sont en test dans les aéroports, les zones touristiques ou les centres universitaires,
  - dans les villes de plus de 10 000 habitants, poursuite de la transformation des bureaux en format Expert (implantation commerciale renforcée dans les zones à fort potentiel) : 750 mises au format à fin 2017.

  Au total, en 2017, 388 nouveaux partenariats ont été mis en place (120 en rural et 268 en urbain).

Le déploiement des plans d'adaptation du Réseau a permis la réduction des coûts d'exploitation de 2,3 % sur l'année 2017 par rapport à 2016. La maîtrise des coûts de ce réseau commercial continue de bénéficier directement aux branches du Groupe à travers la baisse de la facturation liée à leur utilisation du Réseau.

10.3.5.2 La Poste Mobile

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

Sa nouvelle stratégie commerciale a permis de conquérir 515 000 clients (y compris prépayés) dont 419 000 nouveaux abonnés sur l'année. Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 101 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 6 % pour atteindre 1,38 million de clients, le parc d'abonnés seul ayant progressé de 8 % pour atteindre 1,31 million de clients.

Parallèlement à cette offre de téléphonie Mobile, La Poste Mobile a continué de développer sa nouvelle gamme de téléphonie fixe entraînant un développement de ses ventes de + 43 % par rapport à 2016.

10.3.5.3 Numérique

La branche Numérique est composée de la direction du Numérique (*data*, e-commerce, confiance numérique, innovation, transformation interne, connaissance clients) et de deux filiales B to B : Docapost (spécialiste de la transformation numérique des organisations) et Mediapost Communication (maîtrise des médias digitaux et traitement des *data*).

Acteur de l'accélération de la transformation numérique du Groupe et du développement de chiffre d'affaires aux bornes du Groupe, la branche Numérique rassemble plus de 5 000 collaborateurs autour de trois missions clés :

- mettre ses expertises au service du Groupe dans le développement de nouvelles offres en constituant le centre d'expertise de méthodes agiles et d'architecture ouverte dans le domaine de l'innovation. La branche est en charge de la politique data du Groupe, du pilotage du projet prioritaire commun « connaissance des clients particuliers, pros et entreprises » destiné à unifier les bases de données des différentes entités du Groupe et du programme de confiance numérique qui a pour mission de simplifier et de sécuriser les échanges numériques de chacun ;
- assurer un rôle de réseau de distribution numérique *via* La Poste en ligne avec une ambition forte de développement de chiffre d'affaires pour les branches ;
- gérer une activité économique en propre avec ses deux filiales, Docapost et Mediapost Communication en développant de nouvelles activités numériques.

(en millions d'euros)	12/2017	12/2016	Variation (vs N-1) (en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	672	609	+ 63	+ 10,4
dont CA hors Groupe	*531*	*491*	*+ 40*	*+ 8,2*
Charges opérationnelles	(692)	(615)	(77)	+ 0,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(20)**	**(6)**	**(13)**	**N.S.**
Marge opérationnelle	*(2,9) %*	*(1,0) %*		*- 1,9 pt*

10.3.5.4 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires à fin décembre 2017 de 672 millions d'euros est en progression de 63 millions d'euros par rapport à fin décembre 2016 (soit + 10,4 %). Retraité des effets périmètre de + 29 millions d'euros, la progression organique du chiffre d'affaires est de 35 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de la direction numérique en charge du développement de l'activité numérique des branches du Groupe progresse de 21 millions d'euros par rapport à fin décembre 2016. Cette évolution provient :

- du commissionnement sur les ventes en ligne du site laposte.fr en progression de 2,9 millions d'euros (+ 12 %) ;
- des refacturations des prestations internes vis-à-vis des autres entités du Groupe en progression de 17 millions d'euros en lien avec l'accroissement des projets transverses ;
- du chiffre d'affaires de la confiance numérique en croissance de 1,8 million d'euros principalement lié à la progression des clients Digiposte.

Docapost propose différents services tels que la création de plates-formes numériques, la dématérialisation, la gestion d'opérations de vote interne en ligne, la sécurisation des échanges électroniques, des solutions de e-paiement.

Elle est engagée depuis 2016 sur la transformation numérique de ses activités afin d'accompagner ses clients et notamment le Groupe La Poste.

Le chiffre d'affaires de Docapost, en progression de 44 millions d'euros par rapport à décembre 2016, atteint 490 millions d'euros à fin décembre 2017 soit + 9,7 %. Cette évolution résulte des acquisitions réalisées en 2016 (Docapost Fast et Applicam) et en 2017 (Ametix et Localéo) avec un impact global de + 25 millions d'euros.

Hors effet périmètre, la croissance organique de Docapost est de 19 millions d'euros par rapport à 2016. Les activités numériques, dont les plates-formes digitales et la société Séres regroupant les activités de sécurité électronique et gestion RH, profitent d'une bonne dynamique avec la hausse des e-factures.

Le chiffre d'affaires du pôle Mediapost Communication de 95 millions d'euros est en recul de - 2 millions d'euros soit - 1,6 % par rapport à fin décembre 2016. La consolidation en 2017 de la société Probayes acquise en 2016 conduit à un effet périmètre de + 4 millions d'euros. On observe un recul sur le chiffre d'affaires des pôles médias lié à une baisse des revenus publicitaires.

10.3.5.5 Résultat d'exploitation

Les charges de la branche Numérique sont en augmentation de 77 millions d'euros. Cette évolution est liée au développement des projets numériques (PPC Connaissance Clients...).

Le résultat d'exploitation de la branche Numérique à fin décembre 2017 est en repli de 13 millions d'euros par rapport à fin décembre 2016. L'impact des effets périmètre sur le résultat d'exploitation est favorable soit + 4 millions d'euros pour Docapost.

10.3.6 Autres secteurs

10.3.6.1 L'Immobilier

Le secteur Immobilier correspond à la filiale Poste Immo et à la direction de l'immobilier de La Poste maison mère.

(en millions d'euros)	12/2017	12/2016	Variation (vs N-1) (en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	828	843	(15)	- 1,8
dont CA hors Groupe	*15*	*11*	*+ 4*	*+ 37,4*
Charges opérationnelles courantes	(771)	(794)	+ 24	- 3,0
Résultat de cession	67	(31)	+ 98	n.s.
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**125**	**18**	**+ 107**	**n.s.**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	1	1	+ 0	+ 42,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**126**	**18**	**+ 107**	**N.S.**
Marge opérationnelle	*15,2 %*	*2,2 %*		*13,0 pt*

Le chiffre d'affaires de l'Immobilier s'élève à 828 millions d'euros, en baisse de 15 millions d'euros, soit - 1,8 % par rapport à fin 2016, sous l'effet d'une baisse des facturations intragroupe (- 19 millions d'euros) partiellement compensée par une progression des facturations auprès des clients externes au Groupe (+ 4 millions d'euros).

La diminution des produits internes s'explique principalement par une baisse des loyers facturés aux clients du Groupe, traduisant la poursuite des efforts d'optimisation et de réduction des surfaces réalisés par les branches du Groupe.

La contribution du pôle immobilier au projet de transformation du Groupe se traduit par le lancement des filiales opérationnelles SOBRE (commercialisation de solutions d'optimisation énergétique) et STARTWAY (mise à disposition par Poste Immo auprès de clients internes et externes de surfaces de coworking), de même que par le lancement de plusieurs Villages La Poste en région (Marseille, Nantes, Lyon, IDF-Montrouge, Strasbourg, Bordeaux), visant à expérimenter des modalités de travail plus collaboratives tout en poursuivant l'occupation des immeubles tertiaires en territoire.

Le résultat d'exploitation, après quote-part des résultats des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 126 millions d'euros, en hausse de 107 millions d'euros par rapport à 2016, grâce à une croissance du résultat de cession, générée essentiellement par la vente du site de Vaugirard mi-2017, siège du Groupe libéré courant 2016 pour emménager sur le Village La Poste.

10.3.6.2 Supports et structures

Le secteur « Supports et structures » correspond aux coûts du siège et aux directions supports (principalement Informatique, Gestion de parc de véhicules, Activités sociales et Approvisionnements) qui refacturent leurs prestations aux autres branches d'activité.

(en millions d'euros)	12/2017	12/2016	Variation (vs N-1) (en M€)	(en %)
Produits opérationnels	759	734	+ 24	+ 3,3
Charges opérationnelles	(1 042)	(911)	(131)	+ 14,4
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(283)**	**(176)**	**(107)**	**+ 60,8**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(0)	(0)	+ 0	- 13,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(284)**	**(176)**	**(107)**	**+ 60,7**

Les produits opérationnels s'établissent à 759 millions d'euros à fin 2017, dont 716 millions d'euros pour les produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité par les Supports et les centres de services « facturants » du Siège. Les prix unitaires sont fixés préalablement à l'exercice par convention de service et la facturation dépend des volumes réalisés. En outre, 43 millions d'euros de frais de siège Groupe ont été supportés par les filiales (*management fees*).

L'augmentation des charges opérationnelles de 131 millions d'euros s'explique à hauteur de 67 millions d'euros du fait des provisions relatives aux dispositifs de fin de carrière accompagnant l'évolution des effectifs support.

L'effet année pleine du Village La Poste, initié mi-2016, ainsi que les impacts techniques liés aux reprises de provision pour déménagement impactent également les charges opérationnelles de manière significative, à hauteur de 50 millions d'euros.

La croissance du parc de véhicules électriques ainsi que le développement du secteur approvisionnement (habillement et objets connectés) contribuent à l'accroissement des charges respectivement pour des montants de 8 millions d'euros et 7 millions d'euros.

En dehors des éléments cités ci-dessus, le Siège du Groupe poursuit la maîtrise de ses charges d'exploitation qui diminuent de 14 millions d'euros.

10.3.6.3 Charges non affectées

			Variation (vs N-1)	
(en millions d'euros)	12/2017	12/2016	*(en M€)*	*(en %)*
Coût net de la présence territoriale	(566)	(578)	+ 12	- 2,1
Autres charges opérationnelles	(121)	(166)	+ 45	- 27,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(687)**	**(745)**	**+ 58**	**- 7,7**

Le secteur « Non affecté » comprend les coûts de la mission d'accessibilité du service universel postal, les coûts de la mission d'aménagement du territoire et l'abattement sur la fiscalité locale correspondant et enfin les charges transitoires liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au Groupe et donc non affectées aux branches.

La baisse de charges du secteur « non affecté » provient d'une restitution faite par le Réseau consécutivement à la bonne maîtrise de l'ensemble de ses charges opérationnelles.

↘ 10.4 Autres agrégats-clés du compte de résultat

10.4.1 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) *(en M€)*	*(en %)*
Charge nette d'intérêt	(159)	(145)	(14)	+ 9,8
Variation de « juste valeur » y compris spread de crédit de la dette	5	4	+ 1	+ 39,5
Coût de l'endettement financier net	**(154)**	**(141)**	**(13)**	**+ 9,0**
Autres éléments du résultat financier	(14)	(28)	+ 14	- 49,4
RÉSULTAT FINANCIER	**(168)**	**(169)**	**+ 1**	**- 0,7**

Le résultat financier 2017 demeure dans l'ensemble stable par rapport à 2016. Il représente au total une charge de 168 millions d'euros avec une hausse du coût l'endettement financier net de 13 millions d'euros, compensée par une amélioration des autres éléments du résultat financier de 14 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'établit à - 154 millions d'euros avec une charge nette d'intérêts de - 159 millions d'euros progresse de 14 millions d'euros par rapport à 2016 sous les effets combinés d'une part d'une baisse des produits financiers de 4 millions d'euros dans un contexte de taux courts négatifs qui baissent fortement le rendement des placements, et de baisse de la trésorerie excédentaire, et d'autre part d'une hausse des charges d'intérêts sur opérations de financement de 10 millions d'euros. Cette dernière est principalement induite par l'incidence en année pleine d'une émission hybride *via* un placement privé de 500 millions de dollars (470 millions d'euros) de titres subordonnés RegS réalisée en novembre 2016 partiellement compensée par l'arrivée à échéance d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros en juillet 2017.

La variation de juste valeur en 2017 de la dette en option juste valeur et des dérivés adossés à cette dette, qui correspond à un produit de 5 millions d'euros sur 2017, génère un écart favorable de 1 million d'euros par rapport à fin décembre 2016. La variation de juste valeur de la dette « partie spread » est désormais comptabilisée directement dans les capitaux propres (application de la norme IFRS 9).

Les autres éléments du résultat (charge de 14 millions d'euros à fin décembre 2017), s'améliorent de 14 millions d'euros par rapport à décembre 2016. Ils correspondent essentiellement à la charge de désactualisation de la dette sociale (charge de 15 millions d'euros à fin décembre 2017, en diminution de 12 millions d'euros par rapport à fin décembre 2016).

10.4.2 Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) *(en M€)*	*(en %)*
Produits opérationnels	**24 110**	**23 294**	**+ 816**	**+ 3,5**
Charges opérationnelles	**(23 106)**	**(22 313)**	**(793)**	**+ 3,6**
Résultat d'exploitation	**1 004**	**981**	**+ 22**	**+ 2,3**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	8	(6)	+ 15	n.s.
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 012**	**975**	**+ 37**	**+ 3,8**
Résultat financier	(168)	(169)	+ 1	- 0,7
Résultat courant avant impôt	**844**	**806**	**+ 38**	**+ 4,7**
Impôt sur le résultat	(248)	(104)	(145)	n.s.
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	297	191	+ 106	+ 55,5
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**893**	**893**	**(1)**	**- 0,1**
Résultat net part du Groupe	**851**	**849**	**+ 2**	**+ 0,3**
Intérêts minoritaires	41	44	(3)	- 6,7

Le résultat net part du Groupe s'établit à 851 millions d'euros à fin décembre 2017, avec une progression de 2 millions d'euros par rapport à décembre 2016, marquée essentiellement par la hausse de 37 millions d'euros du résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint et par une progression de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence de + 106 millions d'euros dont 68 millions d'euros qui proviennent de la contribution de CNP Assurances que le Groupe détient à hauteur de 20,15 % et 31 millions d'euros qui proviennent de la contribution de BRT que le Groupe détient à 37,5 % depuis janvier 2017. La charge d'impôt du Groupe, en augmentant de 145 millions d'euros, pour s'établir à 248 millions d'euros, conduit à la stabilité du résultat net part de Groupe par rapport à 2016. La hausse de la charge d'impôt du Groupe, malgré un résultat courant avant impôt en progression limitée à 38 millions d'euros par rapport à 2016, provient d'éléments de retraitement de l'impôt tels l'incidence de la baisse du taux d'IS à partir de 2019, l'impact en 2016 du retraitement de la plus-value Visa, la limitation d'impôts différés liés aux provisions pour dispositifs de fin de carrière et à la provision épargne logement.

10.5 Endettement et solidité financière

Les tableaux présentés ci-dessous sont aménagés pour prendre en compte la coexistence d'activités bancaires et d'activités industrielles et commerciales au sein d'un même groupe et donner une appréciation plus économique de leur contribution respective à la génération de trésorerie du Groupe.

La Poste, en tant que maison mère du Groupe, assure en effet le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans ce cadre, La Banque Postale, bien que consolidée par intégration globale, est appréhendée ci-dessous au travers des dividendes qu'elle distribue à sa maison mère, considérés comme les flux de trésorerie qui restent disponibles pour le Groupe, une fois satisfaites les obligations réglementaires en termes de fonds propres.

Ainsi, la dette nette du Groupe ne prend pas directement en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent. La dette nette du Groupe varie donc essentiellement en fonction des éléments suivants :

- la capacité des activités industrielles et commerciales à dégager des flux de trésorerie disponibles excédentaires (Excédent brut d'exploitation, variations du besoin en fonds de roulement, investissements et croissance externe éventuelle) ;
- les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste (dont les coupons des titres hybrides AT1) ou provenant des entités mises en équivalence et inversement les augmentations de capital éventuelles dans ces entités ;
- la charge d'impôt sur les sociétés résultant notamment du Groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales ;
- le coût des capitaux employés par La Poste, mesuré au travers des intérêts versés sur la dette nette et des dividendes versés à ses actionnaires.

10.5.1 Variation de la dette nette

10.5.1.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont en hausse de 378 millions d'euros par rapport à décembre 2016, notamment sous l'effet de la monétisation des créances sur CICE générées en 2015 et en 2016 et de l'incidence provisoirement favorable de la variation de besoin en fonds de roulement :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) *(en M€)*	*(en %)*
Excédent brut d'exploitation (hors Banque)	1 103	1 142	(39)	- 3,4
Dividendes reçus de LBP et des sociétés mises en équivalence	390	395	(5)	- 1,3
Variation du besoin en fonds de roulement	83	(43)	+ 126	n.s.
CICE généré au cours de la période	(388)	(335)	(52)	+ 15,6
Impôts payés (net de CICE imputé et monétisé)	655	313	+ 342	n.s.
Autres éléments des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	(16)	(23)	+ 7	- 29,5
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**1 827**	**1 448**	**+ 378**	**+ 26,1**

En 2017, le périmètre Hors Banque, dont le chiffre d'affaires a progressé de 688 millions d'euros essentiellement sous l'impulsion de GeoPost pour s'établir à 21 654 millions d'euros a enregistré une baisse de son résultat d'exploitation de 6 millions d'euros malgré l'incidence favorable des éléments non cash du résultat d'exploitation qui progressent de 33 millions d'euros par rapport à 2016 (dont une progression de 15 millions d'euros sur la quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint). L'excédent brut d'exploitation (EBE) hors Banque diminue ainsi de 39 millions d'euros à fin décembre 2017, et s'établit à 1 103 millions d'euros. Cette baisse de l'EBE hors banque est notamment marquée par une diminution de 140 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis qui continue à subir en 2017 l'incidence de la baisse des volumes de courrier. L'EBE de GeoPost qui a progressé de 52 millions d'euros au cours de la période compense une partie de cette baisse.

Le CICE généré au cours de la période, qui est intégré à l'EBE est neutralisé dans les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles. Il a progressé de 52 millions d'euros sous l'effet du renforcement du taux de CICE (7 % en 2017), et atteint 388 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les dividendes reçus de La Banque Postale et des sociétés mises en équivalence baissent globalement de 5 millions d'euros, la baisse provenant en partie des dividendes reçus de

La Banque Postale (376 millions d'euros au lieu de 382 millions d'euros reçus en 2016).

La variation de BFR, qui induit une ressource en trésorerie de 83 millions d'euros à fin décembre 2017, est en écart favorable de 126 millions d'euros par rapport à 2016, avec en particulier une baisse sensible du besoin en fonds de roulement de la branche Services-Courrier-Colis.

Le flux net d'impôts et de CICE imputé et monétisé de 655 millions d'euros à fin décembre 2017 correspond à :

- à l'impôt net encaissé de 75 millions d'euros. Il est en écart favorable de 61 millions d'euros par rapport à décembre 2016, l'écart provenant notamment de l'incidence de la liquidation de l'impôt dû au titre de l'exercice 2016 ;
- au CICE imputé sur l'impôt et monétisé pour un montant de 580 millions d'euros, en écart favorable de 281 millions d'euros par rapport à l'année 2016. Outre la part de CICE imputé sur les versements d'acomptes et liquidation impôt de l'année précédente en écart défavorable de 257 millions d'euros, le Groupe a bénéficié en 2017 de la restitution du solde de la créance de CICE généré en 2013 pour un montant de 159 millions d'euros et a procédé à la monétisation de ses créances sur CICE générée en 2015 et 2016 pour un montant global de 533 millions d'euros. En 2016, le Groupe avait monétisé le solde de la créance sur CICE générée en 2014 pour un montant de 154 millions d'euros.

10.5.1.2 Flux de trésorerie des activités d'investissement hors Banque

Les flux nets de décaissements au titre des investissements hors Banque s'élèvent à 1 501 millions d'euros à fin décembre 2017, soit une consommation de trésorerie supérieure de 408 millions d'euros à celle de l'année 2016, avec notamment des acquisitions de filiales pour 677 millions d'euros, en hausse de 440 millions d'euros par rapport à 2016 et une hausse des achats d'actifs corporels et incorporels de 158 millions d'euros, en partie compensée par les cessions d'actifs qui progressent de 195 millions d'euros.

			Variation (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en M€)*	*(en %)*
Achats d'actifs incorporels et corporels	(1 075)	(917)	(158)	+ 17,2
Achats d'actifs financiers	(57)	(52)	(5)	+ 9,3
Cession d'actifs	307	112	+ 195	n.s.
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(677)	(237)	(440)	n.s.
Cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	0	(0)	+ 0	n.s.
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT HORS BANQUE	**(1 501)**	**(1 094)**	**(408)**	**+ 37,3**

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les achats d'actifs corporels et incorporels sont en hausse de 158 millions d'euros par rapport à décembre 2016. À la hausse des investissements réalisés au cours de l'année 2017 de 119 millions d'euros, portant notamment sur les dépenses engagées par GeoPost, s'ajoute une baisse des dettes fournisseurs d'immobilisations de 8 millions d'euros qui est en écart défavorable de 39 millions d'euros par rapport à décembre 2016.

Les achats d'actifs incorporels et corporels se répartissent par branche comme indiqué ci-dessous :

			Variation (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	(274)	(202)	(72)	+ 35,6
GeoPost	(260)	(167)	(93)	+ 55,5
Réseau La Poste	(28)	(46)	+ 18	- 39,3
Numérique	(68)	(66)	(1)	+ 2,1
Immobilier	(318)	(293)	(25)	+ 8,7
Supports & Autres	(127)	(143)	+ 15	- 10,8
Achat d'actifs incorporels et corporels	**(1 075)**	**(917)**	**(158)**	**+ 17,2**
Variation des fournisseurs d'immobilisations	8	(31)	+ 39	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	**(1 066)**	**(947)**	**(119)**	**+ 12,6**

La hausse des 158 millions d'euros des achats d'actifs incorporels et corporels se décompose de la manière suivante :

- la branche Services-Courrier-Colis : 274 millions d'euros d'acquisitions décaissées en hausse de 72 millions d'euros par rapport à 2016 :
  - Courrier maison mère : 183 millions d'euros, en hausse de 36 millions d'euros par rapport à décembre 2016, avec un écart favorable sur la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations de 12 millions d'euros. Les immobilisations incorporelles contribuent à cette hausse pour un montant de 10 millions d'euros en lien avec l'optimisation de la relation client et des outils de la distribution (Score, Genius, Géoroute). La progression des dépenses d'immobilisations corporelles provient essentiellement des opérations de mise à niveau des machines de tri dans les plates-formes industrielles du courrier et des investissements rendus nécessaires par l'intégration des Colis dans les PPDC,
  - Colis : 49 millions d'euros pour l'année 2017 en hausse de 27 millions d'euros, avec un écart défavorable sur la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations de 7 millions d'euros. L'augmentation des dépenses d'investissement provient essentiellement des opérations de mécanisation des plates-formes Colis en lien avec les premières commandes du projet schéma directeur,
  - Filiales Courrier : 41 millions d'euros, en augmentation de 9 millions par rapport à 2016, dont plus de 7 millions d'euros provenant d'Asten Santé qui a été récemment acquise ;
- GeoPost : 260 millions d'euros, soit une hausse de 93 millions d'euros par rapport à décembre 2016. La hausse des CAPEX de l'année 2017 provient notamment d'une hausse des investissements au Benelux (+ 22 millions sur le projet hub Best), en Allemagne (17 millions d'euros sur le hub de Hamm et 5 millions d'euros sur le dépôt de Mannheim) et de Chronopost pour un montant de 21 millions d'euros (Hub Nord Île-de-France et Jonage). Au cours de l'année 2017, GeoPost a consacré 72 millions d'euros à la mise en œuvre de projets et 189 millions d'euros aux investissements récurrents ;
- Réseau : 28 millions d'euros d'acquisitions, en baisse de 18 millions d'euros notamment induite par un écart favorable de la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations de 13 millions d'euros. Les dépenses d'investissements réalisées par le Réseau en 2017 portent principalement sur le matériel informatique (7 millions d'euros), le mobilier (9 millions d'euros) et le matériel de vidéo surveillance (5 millions d'euros) ;
- Numérique : 68 millions d'euros, en hausse de 1 million d'euros par rapport à décembre 2016, avec une progression de 9 millions d'euros sur la numérique maison mère dont les CAPEX ont atteint 30 millions d'euros en 2017 essentiellement dédiés à La Poste en Ligne (15,5 millions d'euros), à la confiance numérique (4,2 millions d'euros) et à la connaissance clients (10,2 millions d'euros). Les filiales du numérique ont en revanche enregistré une baisse de leurs CAPEX de 7 millions d'euros induite notamment par une diminution du recours à la production immobilisée ;
- Immobilier : 318 millions d'acquisitions, en hausse de 25 millions d'euros, avec un écart défavorable sur la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations de 47 millions d'euros et une baisse des investissements réalisés de 21 millions d'euros induite par la fin du projet Village La Poste national ;
- Supports et autres : 127 millions d'euros, en baisse de 15 millions d'euros dont 12 millions provenant des acquisitions de véhicules.

Les locations financières ne sont pas prises en compte dans ce tableau, conformément à la norme IAS 7.

Achats d'actifs financiers

Les achats d'actifs financiers (dépôts de garantie et titres de participation) ne comprennent pas les « Placements de trésorerie à plus de 3 mois » (respectivement 670 millions d'euros et 470 millions d'euros à fin décembre 2017 et fin décembre 2016). Les achats d'actifs financiers réalisés à fin décembre 2017 s'élèvent à 57 millions d'euros, en hausse de 5 millions d'euros par rapport à fin décembre 2016.

Les flux sur achats d'actifs financiers réalisés en 2017 par La Poste maison mère (33 millions d'euros) comportent notamment un financement de La Poste Mobile par La Poste SA consistant en une augmentation de capital de 20,4 millions d'euros et une augmentation des fonds mis à disposition en compte courant de 9,7 millions d'euros ainsi qu'une augmentation de capital de Toit et Joie de 3 millions d'euros. Les flux sur achats d'actifs financiers réalisés en 2017 par les filiales du périmètre hors banque se sont élevés à 24 millions d'euros, dont 9 millions d'euros pour GeoPost (prêts à des entités mises en équivalence et non consolidées pour 4,3 millions d'euros, dépôts et cautionnements pour 1,2 million d'euros) et 8 millions d'euros pour les filiales du numérique (3,7 millions d'euros d'avance de trésorerie Docapost Agility et 1,1 million d'euros de dépôts et cautionnements)

Acquisitions et croissance externe

Les acquisitions à fin décembre 2017, sous déduction de la trésorerie acquise, s'élèvent à 677 millions d'euros.

Elles ont principalement été réalisées par GeoPost pour un total de 546 millions d'euros avec notamment l'acquisition de 37,5 % du capital de la société BRT en Italie consolidée par mise en équivalence (influence notable) et la prise de contrôle de SPSR permettant à GeoPost de détenir plus de 77,9 % du nouvel ensemble Armadillo Bizpak et SPSR. GeoPost a en outre procédé au cours du mois de décembre à une prise de participation minoritaire dans la société Ninja Van, opérateur majeur de la logistique du dernier kilomètre implanté en Asie du Sud-Est.

La branche Services-Courrier-Colis a également procédé à des acquisitions de croissance externe pour un montant de 109 millions d'euros correspondant principalement à la prise de participation de 52,68 % dans le capital d'Asten Santé et l'acquisition d'Agévie.

Les opérations d'acquisitions réalisées en 2017 par la branche Numérique pour un montant global de 17 millions d'euros ont essentiellement porté sur la prise de participation majoritaire

dans le capital d'Ametix principalement et dans une moindre mesure par l'acquisition de FDC Localéo.

Cessions d'actifs

Les cessions d'actifs, à 307 millions d'euros, augmentent de 195 millions d'euros par rapport à celles de décembre 2016. Les cessions d'actifs couvrent notamment les ventes de véhicules du Groupe (18 millions d'euros) et les cessions d'immeubles du parc immobilier de La Poste pour 272 millions d'euros, en hausse de 201 millions d'euros par rapport à 2016, essentiellement en raison de la cession de l'immeuble de Vaugirard (173 millions d'euros en 2017).

10.5.1.3 Indicateur de santé économique

L'indicateur de santé économique (ISE) est un indicateur de gestion destiné à mesurer la capacité du Groupe à financer sa croissance externe au moyen de la trésorerie générée par l'activité opérationnelle de la période, et après rémunération des apporteurs de capitaux.

Les indicateurs entrant dans la composition de l'ISE sont présentés en détail dans le tableau ci-dessous.

			Variation (vs n-1)	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	*(en M€)*	*(en %)*
Excédent brut d'exploitation	**1 103**	**1 142**	**(39)**	**- 3,4**
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	390	395	(5)	- 1,3
Impôts sur les bénéfices	75	15	+ 61	n.s.
Intérêts financiers nets versés	(162)	(145)	(16)	+ 11,1
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(16)	(23)	+ 7	- 29,5
Flux de trésorerie des opérations	**1 390**	**1 383**	**+ 7**	**+ 0,5**
Variation de BFR	83	(43)	+ 126	n.s.
CICE généré et imputé	192	(37)	+ 229	n.s.
Achats d'actifs incorporels et corporels (nets cessions VHP)	(1 056)	(895)	(161)	+ 18,0
Flux de trésorerie disponible d'exploitation	**609**	**408**	**+ 201**	**+ 49,4**
Dividendes versés	(173)	(174)	+ 1	- 0,6
INDICATEUR DE SANTÉ ÉCONOMIQUE	**436**	**233**	**+ 202**	**+ 86,7**

L'ISE de l'année 2017 est de 436 millions d'euros. Il progresse de 202 millions d'euros par rapport à l'année 2016. L'essentiel de la progression de l'ISE provient du solde net de CICE imputé et généré qui augmente de 229 millions d'euros, incluant notamment la monétisation des soldes de créance sur l'État au titre du CICE généré en 2015 et 2016 pour un montant de 533 millions d'euros (en 2016, le Groupe avait monétisé le solde de la créance générée en 2014 pour un montant de 154 millions d'euros).

Le flux de trésorerie des opérations, à 1 390 millions d'euros, demeure stable dans son ensemble par rapport à 2016 (+ 7 millions d'euros), avec un écart favorable des flux d'impôts sur les bénéfices qui ont progressé de 61 millions d'euros sous l'effet d'une incidence favorable en 2017 de la liquidation d'impôt sur les bénéfices 2016 et qui compense la baisse de l'excédent brut d'exploitation (- 39 millions d'euros).

La variation de besoin en fonds de roulement, en écart favorable de 126 millions d'euros par rapport à 2016 compense pour une bonne part la progression des achats d'actifs (161 millions d'euros).

10.5.1.4 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe a augmenté de 101 millions d'euros au cours de l'année 2017, passant de 3 719 millions d'euros à 3 820 millions d'euros.

Les flux de trésorerie disponible sont excédentaires de 325 millions d'euros. Ils sont en baisse de 29 millions d'euros par rapport à décembre 2016, avec toutefois une progression des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 378 millions d'euros, provenant notamment de la monétisation des créances de CICE générées en 2015 et en 2016 pour un montant global de 379 millions d'euros, et une hausse de la consommation de trésorerie portant sur les activités d'investissement de 408 millions d'euros, dont 445 millions d'euros de hausse des opérations de croissance externe en 2017 (y compris achat d'actifs financiers).

Les dividendes versés par le Groupe (173 millions d'euros y compris intérêts versés aux minoritaires) et les intérêts financiers nets versés (162 millions d'euros), globalement au niveau de 2016, contribuent en complément à un accroissement de la dette nette qui augmente ainsi de 101 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	Variation (vs n-1) (en %)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 827	1 448	+ 378	+ 26,1
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(1 501)	(1 094)	(408)	+ 37,3
Flux de Trésorerie Disponible	**325**	**355**	**(29)**	**- 8,3**
Dividendes versés	(173)	(174)	+ 1	- 0,6
Intérêts financiers nets versés	(162)	(145)	(16)	+ 11,1
Flux net de trésorerie disponible	**(9)**	**35**	**(45)**	**n.s.**
Augmentation de Capital	0	0	+ 0	n.s.
Incidence des variations de périmètre sur la dette brute	(48)	(67)	+ 19	- 28,1
Rachat d'intérêts minoritaires	(21)	(8)	(13)	n.s.
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	(5)	(4)	(1)	+ 12,7
Augmentation des dettes de location financement	(20)	(16)	(5)	+ 31,0
Variation des ICNE sur instruments financiers	3	0	+ 3	n.s.
Autres éléments	(0)	(2)	+ 2	- 98,2
VARIATION DE LA DETTE NETTE*	**(101)**	**(62)**	**(39)**	**+ 63,2**

* *« - » : augmentation/« + » : diminution.*

10.5.2 Variation de trésorerie

La trésorerie du Groupe La Poste est passée de 2 152 millions d'euros à l'ouverture à 1 735 millions d'euros à fin décembre 2017, soit une diminution de 416 millions d'euros qui provient principalement des éléments suivants :

- un flux net de trésorerie disponible négatif de - 9 millions d'euros ;
- une consommation de trésorerie provenant des emprunts pour un montant net de 487 millions d'euros liée principalement au remboursement à échéance d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros et de l'émission de Neu CP (billets de trésorerie) pour un encours total de 150 millions d'euros ;
- une consommation de trésorerie provenant de la variation des actifs financiers de gestion de trésorerie de 200 millions d'euros du fait de la souscription nette de comptes à terme déblocables à plus de trois mois pour un montant de 30 millions d'euros, de la souscription nette d'OPCVM pour un montant de 80 millions d'euros et de la souscription de titres de créances négociables pour un montant de 140 millions d'euros, partiellement compensés par l'arrivée à échéance d'un actif financier à plus de trois mois pour un montant de 50 millions d'euros ;
- une consommation des autres flux liés aux opérations de financement de 107 millions d'euros provenant pour l'essentiel d'une diminution des dépôts et cautionnements reçus de 133 millions d'euros (collatéral reçu) ;
- une contribution des flux de trésorerie intragroupe avec La Banque Postale de 408 millions d'euros principalement due à l'évolution du solde des comptes La Poste SA ouverts à La Banque Postale en position à découvert de - 82 millions d'euros à fin décembre 2017 pour une position excédentaire à + 321 millions d'euros à fin 2016. 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 3 millions d'euros.

Les « autres éléments » du tableau de trésorerie portent principalement la variation des locations financements

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	Variation (vs n-1) (en %)
Flux net de trésorerie disponible	**(9)**	**35**	**(45)**	**n.s.**
Augmentation de Capital	0	0	+ 0	n.s.
Variation de trésorerie provenant des emprunts	(487)	(359)	(128)	+ 35,6
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	(200)	21	(221)	n.s.
Autres flux liés aux opérations de financement	(107)	(68)	(39)	+ 57,2
Flux de trésorerie intragroupe	408	75	+ 334	n.s.
Autres éléments	(22)	(9)	(13)	n.s.
Variation de la trésorerie	**(616)**	**(305)**	**(112)**	**+ 36,6**
Trésorerie à l'ouverture	**2 152**	**2 457**	**(305)**	**- 12,4**
TRÉSORERIE A LA CLÔTURE	**1 735**	**2 152**	**(416)**	**- 19,4**

10.5.3 Décomposition de l'endettement financier

10.5.3.1 Endettement brut

L'endettement brut du Groupe a diminué de 602 millions d'euros au cours de l'année 2017. Il est désormais de 6 297 millions d'euros.

Le détail de l'endettement brut du Groupe à fin décembre 2017 et à fin décembre 2016 est donné ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	Variation (vs n-1) (en %)
Obligations	**5 169**	**5 828**	**(659)**	**- 11,3**
Obligations court terme	504	613	(109)	- 17,8
Obligations moyen et long terme	4 665	5 215	(550)	- 10,5
Bons La Poste	**56**	**57**	**(2)**	**- 3,1**
Bons La Poste court terme	56	57	(2)	- 3,1
Bons La Poste moyen et long terme	0	0	+ 0	-
Billets de trésorerie	**150**	**0**	**+ 150**	**-**
Billets de trésorerie court terme	150	0	+ 150	-
Billets de trésorerie moyen et long terme	0	0	+ 0	-
Dépôts et cautionnements reçus	**125**	**258**	**(133)**	**- 51,7**
Dépôts et cautionnements reçus court terme	99	231	(132)	- 57,1
Dépôts et cautionnements reçus moyen long terme	25	27	(1)	- 4,7
Intérêts courus	**96**	**113**	**(17)**	**- 14,7**
Intérêts courus	96	113	(17)	- 14,7
Autres	**701**	**643**	**+ 58**	**+ 9,0**
Autres court terme	79	49	+ 30	+ 60,8
Autres moyen long terme*	622	594	+ 28	+ 4,7
ENDETTEMENT BRUT	**6 297**	**6 900**	**(602)**	**- 8,7**
Endettement brut court terme	**984**	**1 064**	**(79)**	**- 7,5**
Endettement brut moyen long terme	**5 313**	**5 836**	**(523)**	**- 9,0**

* *Dont 415 millions d'euros de dette subordonnée.*

La dette obligataire brute de La Poste est constituée au 31 décembre 2017 de 12 emprunts à taux fixe d'origine, « variabilisés » pour certains, puis « refixisés » le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements portant sur la dette brute du Groupe sont les suivants :

- baisse des emprunts obligataires de 659 millions d'euros suite à l'arrivée à échéance d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en 2002 pour 440 millions d'euros et abondé en 2003 pour 160 millions d'euros et à la variation de juste valeur des dettes comptabilisées en option juste valeur. La dette obligataire du Groupe à décembre 2017 s'établit désormais à 5 169 millions d'euros ;
- encours des billets de trésorerie en hausse de 150 millions d'euros. L'encours des billets de trésorerie était nul à fin décembre 2016 ;
- dépôts et cautionnements reçus en diminution de 133 millions pour s'établir à 125 millions d'euros suite à la baisse du collatéral reçu sur le portefeuille de dérivés ;
- intérêts courus non échus qui s'établissent à 96 millions d'euros, en variation de 17 millions d'euros par rapport à décembre 2016 ;
- les autres dettes dont le montant s'établit à 701 millions d'euros augmentent de 58 millions d'euros. Elles sont composées des éléments suivants :
  - autres emprunts au coût amorti (479 millions d'euros) constitués essentiellement d'une dette subordonnée de 415 millions d'euros (valeur nominale de 500 millions de dollars US swapée en euros). Ils sont en baisse de 39 millions d'euros en 2017,
  - dettes de location financement, en hausse de 7 millions d'euros (114 millions d'euros à fin 2017),
  - concours bancaires courants en hausse de 33 millions d'euros (41 millions d'euros à fin 2017),
  - instruments financiers dérivés passifs liés à la dette en hausse de 56 millions d'euros (68 millions d'euros à fin 2017).

Le coût de la dette à 1 an s'établit à 2,60 % en 2017 (2,47 % en 2016). Projeté sur les prochaines années, le coût moyen de la dette à quatre ans s'établit à 2,72 % à fin décembre 2017 2,68 % à fin décembre 2016.

10.5.3.2 Endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) *(en M€)*	*(en %)*
Dette brute à la clôture	6 297	6 900	(602)	- 8,7
Trésorerie	(1 735)	(2 152)	+ 417	- 19,4
Autres éléments d'actif	(742)	(1 028)	+ 287	- 27,9
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	**3 820**	**3 719**	**+ 101**	**+ 2,7**

L'endettement net du Groupe s'élève à 3 820 millions d'euros à fin décembre 2017, en hausse de 101 millions d'euros par rapport à décembre 2016.

Les autres éléments d'actifs correspondent :

- aux placements supérieurs à 3 mois : ils s'élèvent à 670 millions d'euros à fin décembre 2017 et sont en hausse de 200 millions d'euros depuis le 1er janvier ;
- aux dérivés actifs associés à la dette (juste valeur de 164 millions d'euros à fin décembre 2017 en baisse de 78 millions d'euros) ;
- à la situation financière nette envers La Banque Postale, en position débitrice de 93 millions d'euros. Cette situation financière nette envers La Banque Postale a globalement diminué de 408 millions d'euros en 2017, du fait principalement d'une position à découvert de 82 millions d'euros à fin décembre 2017 à comparer à une position excédentaire fin décembre 2016 de 321 millions d'euros.

10.5.4 Capitaux propres et structure financière

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	Variation (vs n-1) (en %)
Capitaux propres part du Groupe (ouverture)	**10 917**	**9 723**	**+ 1 194**	**+ 12,3**
Augmentation de capital	0	(0)	+ 0	- 100,0
Résultat net part du Groupe	851	849	+ 2	+ 0,3
Distribution de dividendes	(171)	(171)	(0)	+ 0,0
Résultat latent sur instruments financiers	(15)	270	(285)	n.s.
Écart de conversion	(84)	20	(104)	n.s.
Écarts actuariels	75	35	+ 40	n.s.
Autres éléments	(209)	191	(400)	n.s.
Capitaux propres part du Groupe (clôture)	**11 364**	**10 917**	**+ 447**	**+ 4,1**
Intérêts minoritaires	169	115	+ 54	+ 46,8
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	11 534	11 033	+ 501	+ 4,5

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 11 364 millions d'euros à fin décembre 2017, soit une progression de 447 millions d'euros.

10.5.5 Notation financière

Les notations de La Poste et de La Banque Postale demeurent inchangées au 31 décembre 2017.

Notation de La Poste

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Poste	Fitch Ratings	A+	F1	Stable	4 décembre 2017
	Standard and Poor's	A	A-1	Stable	20 octobre 2017

Notation de La Banque Postale

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Banque Postale	Fitch Ratings	A-	F1	Stable	25 avril 2017
	Standard and Poor's	A	A-1	Stable	5 octobre 2017

10.6 Analyse des comptes sociaux

Les comptes sociaux de La Poste sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du plan comptable général.

10.6.1 Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)	12/2017	12/2016	Variation (vs n-1) (en M€)	(en %)
Produits opérationnels	**14 164**	**14 281**	**(117)**	**- 0,8**
Charges opérationnelles	**(14 216)**	**(14 644)**	**+ 429**	**- 2,9**
Résultat d'exploitation	**(52)**	**(363)**	**+ 312**	**- 85,8**
Résultat financier	463	456	+ 7	+ 1,5
Résultat exceptionnel	9	5	+ 4	+ 72,5
Impôt	238	183	+ 55	+ 30,3
RÉSULTAT NET	**659**	**281**	**+ 378**	**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 14,2 milliards d'euros en 2017, en baisse de 0,8 % par rapport à 2016, conséquence principalement de la baisse des volumes de courrier.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,2 milliards d'euros en 2017, en baisse de 429 millions d'euros (soit - 2,9 %). L'évolution est notamment imputable aux dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations.

10.6.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	12/2017	12/2016	Variation (en M€)	(en %)
Résultat net de change	(0)	1	(1)	ns
Résultat net des prêts et des emprunts	21	65	(43)	- 67,1
Revenus des participations	439	371	+ 67	+ 18,2
Autres produits et charges financières	3	20	(16)	- 82,2
RÉSULTAT FINANCIER	**463**	**456**	**+ 7**	**+ 1,5**

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élèvent à 439 millions d'euros, dont 312 millions d'euros de La Banque Postale et 126 millions d'euros de GeoPost (contre 53 millions en 2016).

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à 21 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 65 millions en 2016, soit une baisse de 43 millions.

Les autres produits et charges financiers sont constitués notamment de rémunérations de placements à terme et du boni de fusion lié à la transmission universelle du patrimoine de Sofipost.

Le résultat financier s'établit à 463 millions d'euros au 31 décembre 2017 en augmentation de 7 millions d'euros.

10.6.3 Résultat net

Le résultat avant impôts s'élève à 421 millions d'euros en hausse de 322 millions d'euros par rapport à 2016.

Le produit d'impôt augmente de 55 millions d'euros pour s'établir à 238 millions d'euros.

Le résultat net de La Poste s'établit à 659 millions d'euros, en hausse de 378 millions d'euros.

10.6.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	2017	2016	2015	2014	2013
Situation financière au 31/12/N					
Capital social (en millions d'euros)	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
Nombre d'actions (en millions)	950	950	950	950	950
Résultats de l'exercice *(en M€)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	11 746	11 882	12 031	11 916	12 089
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	470	603	687	482	195
Impôt sur les bénéfices	238	183	185	265	314
Résultat après impôts, amortissements et provisions	659	281	347	363	84
Bénéfice distribué	171	171	171	171	171
Résultats par action *(€/action)*					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	0,50	0,63	0,72	0,51	0,21
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,69	0,30	0,37	0,38	0,09
Bénéfice distribué	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Personnel					
Nombre de salariés (en équivalent agent/année)	191 897	197 398	204 421	212 077	218 941
Salaires et traitements	6 365	6 460	6 558	6 735	6 792
Charges sociales	1 507	1 500	1 503	1 557	1 546

10.6.5 Bilan

Actif *(en millions d'euros)*	12/2017	12/2016
Actif immobilisé	12 925	12 614
Actif circulant	2 735	2 965
Trésorerie	2 162	2 690
TOTAL	**17 822**	**18 270**

Passif *(en millions d'euros)*	12/2017	12/2016
Capitaux propres	6 425	5 937
Provisions	1 942	2 199
Dettes financières	6 096	6 555
Passif circulant	3 359	3 579
TOTAL	**17 822**	**18 270**

10.6.5.1 Actif

La diminution de l'actif circulant correspond notamment aux créances fiscales et sociales (subvention presse, créance sur l'État relative au CICE) compensée par l'augmentation de la créance du courrier international.

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 162 millions d'euros au 31 décembre 2017, en baisse de 528 millions d'euros.

10.6.5.2 Passif

Le montant des capitaux propres est de 6 425 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 488 millions d'euros par rapport à 2016.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 942 millions d'euros et les dettes financières à 6 096 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 359 millions d'euros.

10.6.5.3 Indicateurs de délais de paiement

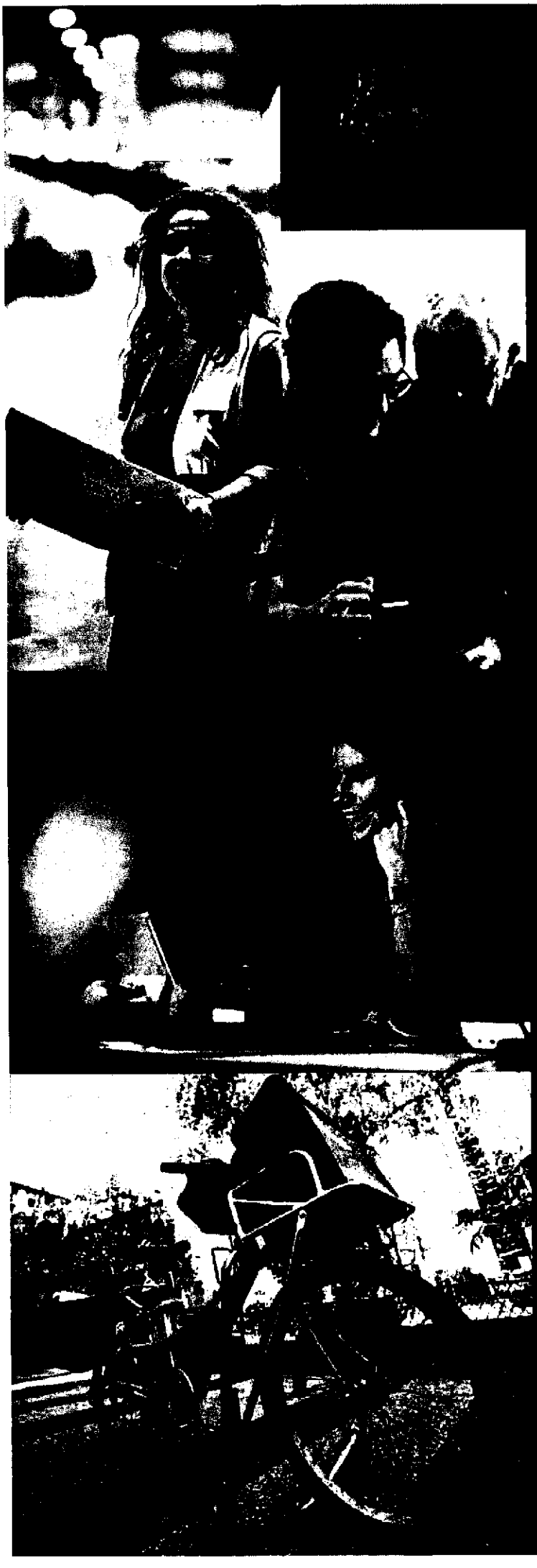
En vertu de l'article L. 441-6-1 alinéa 1 du Code de commerce, La Poste SA est tenue de publier, à compter de l'exercice 2017, des informations sur les délais de paiement de ses fournisseurs et de ses clients suivant des modalités précisées à l'article D. 441-4 du Code de commerce. La Poste SA a opté pour une présentation des factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu, selon le tableau prévu au 1 de l'article D.441-4 du Code de commerce.

Les principes suivants ont été retenus :

- Aucune facture n'est exclue du calcul des indicateurs. Ainsi sont incluses les factures litigieuses ou douteuses, principalement positionnées dans la tranche « > 91 jours » et les factures avec les sociétés du Groupe. De même, sont prises en compte les opérations réalisées avec les opérateurs postaux étrangers qui sont réglées par clearing dans un délai moyen supérieur à 91 jours.
- Les avoirs reçus ont été considérés comme moyens de paiement, et à ce titre ont été positionnés dans les mêmes tranches de retard que les factures auxquelles ils se rapportent. A 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 31/12/2017	0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (1 j et +)	0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (1 j et +)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées en milliers	44					11	455					67
Montant total des factures concernées en millions d'euros TTC	204	16	6	2	0	24	578	30	7	7	49	93
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	3,9	0,3	0,1	0,0	0,0	0,4						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							4,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,8
(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	X	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.					X	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 :				

10



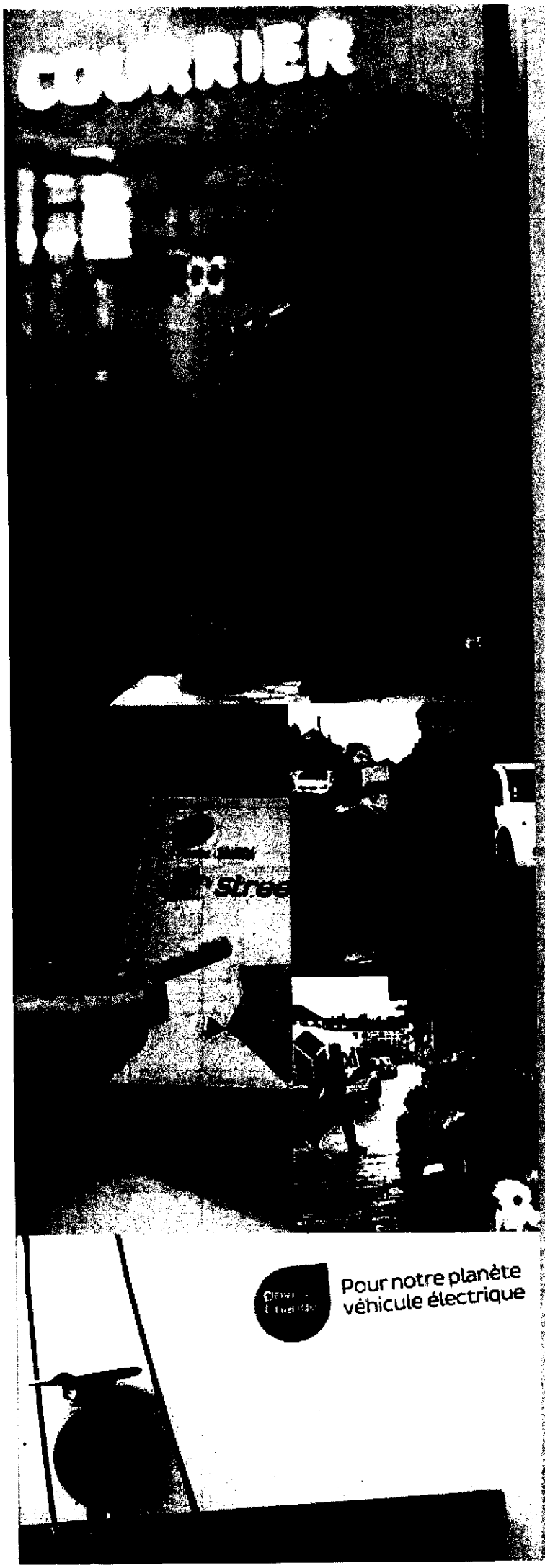
11

Trésorerie et capitaux

11 Trésorerie et capitaux

Les informations relatives aux capitaux et flux de trésorerie sont décrites dans le chapitre 10, section 10.5.

Les informations relatives à la structure de financement de l'émetteur sont présentées dans le chapitre 10, sections 10.5.3 et 10.5.4.



12

Perspectives



En 2018, Le Groupe La Poste entend poursuivre l'exécution de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » défini en 2014.

Dans un contexte de légère amélioration de l'environnement économique, la diminution structurelle des volumes de courrier devrait se poursuivre, conséquence de la rationalisation et de la dématérialisation des secteurs notamment bancaires, assurantiels, publics et opérateurs de téléphonie. L'environnement de taux devrait rester bas, défavorable aux banques de détail, en dépit de la légère progression constatée depuis le début de l'année 2017. Enfin, les activités Colis et Express devraient continuer à bénéficier du rythme soutenu de la croissance du e-commerce en Europe.

Les priorités du Groupe seront :

- le développement des services à la personne pour la branche Services-Courrier-Colis notamment dans le domaine de la silver économie et des nouveaux services proposés par les facteurs, ainsi que la croissance des volumes du colis, portés par la dynamique du e-commerce en France. La branche poursuivra les efforts de modernisation et d'adaptation de son outil industriel, ce qui lui permettra d'adresser la croissance vive des volumes colis, de refondre la distribution et de maximiser les synergies entre ses deux activités. Elle s'appuiera également sur l'augmentation tarifaire du courrier intervenue au 1er janvier 2018 ainsi que les contributions positives du colis et des filiales ;
- la branche GeoPost vise une nouvelle croissance de son chiffre d'affaires et une progression de son résultat d'exploitation. Ce développement s'appuiera sur les pays historiques du Groupe (Royaume-Uni, France) mais profitera aussi des zones sur lesquelles il s'est renforcé plus récemment (Pologne et Russie notamment) ;
- GeoPost poursuivra également le développement de ses nouvelles activités, notamment dans le transport sous température dirigée ou pilotée dans le domaine de l'alimentaire et du médical. La branche poursuivra enfin le développement de solutions de logistique urbaine en intégrant de façon croissante le réseau de consignes Pickup et la flotte de coursiers de Stuart ;
- La Banque Postale, dont une partie du produit net bancaire est corrélée au niveau des taux d'intérêt, cherchera à contenir l'impact défavorable de l'environnement de taux bas en accélérant la transformation de son modèle grâce notamment à un réseau commercial réorganisé, par le développement d'offres de services bancaires largement digitalisées, et en s'appuyant sur le développement de ses nombreux partenariats. Elle devrait dans ce cadre lancer en fin d'année les premières offres de sa banque 100% mobile « Ma French Bank ». La Banque Postale continuera d'accorder une attention importante à la maîtrise de ses risques et de ses coûts et maintiendra une politique de gestion rigoureuse de son capital ;
- le Réseau La Poste est mobilisé au service de l'accélération du développement commercial des autres branches et notamment de La Banque Postale (par le renforcement des compétences de ses collaborateurs dans les domaines bancaires). Le Réseau prolongera par ailleurs en 2018 les efforts de réduction des charges rendus indispensables par la baisse de la fréquentation des bureaux de poste, en continuant à faire évoluer le maillage et le format de ses bureaux de poste, notamment en milieu urbain ;
- la branche Numérique a pour objectif d'accélérer la transformation économique du Groupe par l'accompagnement des branches du Groupe dans le déploiement de services à destination d'une clientèle agile et digitalisée. L'année 2018 verra le déploiement de nouvelles offres innovantes, et la mise en œuvre du projet « Connaissance Client », permettant d'offrir au réseau commercial du Groupe une vision plus globale et transverse du client pour un meilleur service.

Le Groupe enfin va poursuivre les efforts de réduction de ses coûts de structure, tout en mettant davantage encore les fonctions support au service du développement de ses activités.

La transformation en profondeur du modèle économique du Groupe est engagée, avec un positionnement renforcé sur les nombreux segments en croissance que la dématérialisation de l'économie a fait émerger (e-commerce, banque digitale, services de proximité, connectivité des objets, etc.). Le contexte économique ne peut qu'encourager le Groupe à accentuer encore sa mutation au cours des exercices à venir.

En 2018, Le Groupe La Poste devrait connaître une croissance modérée de son chiffre d'affaires et une quasi stabilité de son résultat d'exploitation.







13

Prévisions ou estimations de bénéfice

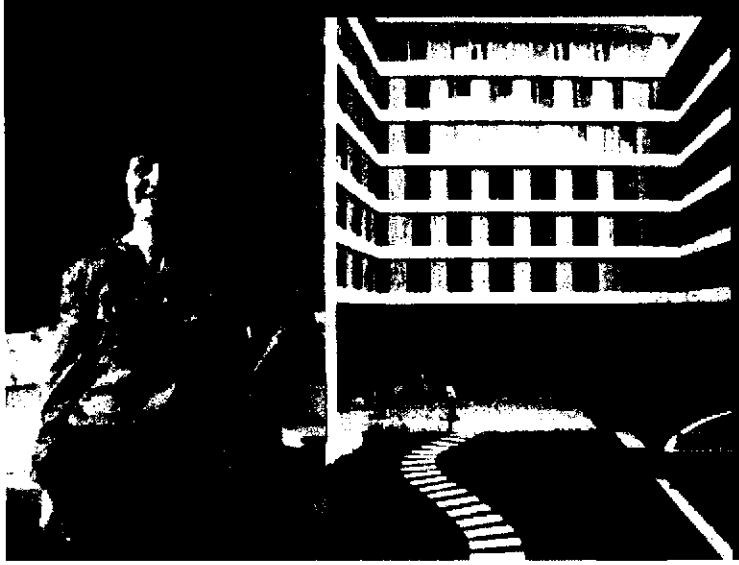
13 Prévisions ou estimations de bénéfice

Néant.









14

Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale

14.1 Conseil d'administration 190

14.1.1 Composition du Conseil d'administration 190

14.1.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration 193

14.1.3 Commissaire du gouvernement 215

14.1.4 Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste 215

14.2 Direction générale 216

14.2.1 Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général 216

14.2.2 Attributions du Président-Directeur Général 216

14.2.3 Comité exécutif 217

14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts 223

14.3.1 Absence de liens familiaux entre les membres des organes d'administration et de Direction générale 223

14.3.2 Absence de condamnation pour fraude des membres des organes d'administration et de Direction générale 223

14.3.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale 223

14.1 Conseil d'administration

PROFIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

21
ADMINISTRATEURS
(dont 7 élus par le personnel et 2 nommés par décret)

50 %
DE FEMMES [1]

2 ans ET 7 MOIS
ANNÉES D'ANCIENNETÉ MOYENNE

56 ans ET 11 MOIS
ÂGE MOYEN

9
RÉUNIONS ET
2
SÉMINAIRES STRATÉGIQUES

14.1.1 Composition du Conseil d'administration

En conformité avec les dispositions de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, et au titre II de l'ordonnance du 20 août 2014, le Conseil d'administration de La Poste est composé de 21 membres. Il comprend :

- l'État, représenté par Charles Sarrazin, nommé par arrêté ;
- 11 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et/ou de la Caisse des Dépôts :
  - le Président-Directeur Général, Philippe Wahl. En tant qu'administrateur, il est nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts,
  - 7 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État : Martin Ajdari, Jean-Benoît Albertini, Marie-Pierre de Bailliencourt, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Françoise Malrieu, Sophie Mantel ;
  - 3 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : la CDC, représentée par Éric Lombard, Virginie Chapron-du Jeu et Olivier Sichel ;
- 2 administrateurs nommés par décret, Agnès Lebrun représentant les communes et leurs groupements, et Hélène Carnet représentant les usagers ;
- 7 administrateurs élus par le personnel : Alain Bard, Régis Blanchot, Jacques Dumans, Brigitte Jonon, Jean-Yves Lautridou, Yves Renaud, Annette Rivard.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans [2]. En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil.

(1) Pourcentage n'incluant pas les administrateurs représentant les salariés (7 administrateurs dont 2 femmes) conformément au code AFEP-MEDEF.
(2) Les mandats des administrateurs sont arrivés à expiration le 21 décembre 2015 ; à titre exceptionnel et dérogatoire, les mandats en cours seront de cinq ans et un mois pour éviter le renouvellement en période de vacances parlementaires compte tenu du fait que le Président doit être auditionné par les chambres avant sa nomination en Conseil des ministres. Les mandats en cours expireront le 20 janvier 2021.

4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Comité stratégique et des investissements

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger, l'examen du plan d'affaires pluriannuel, l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs supérieurs à 30 millions d'euros et le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

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.

Comité des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité formule, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste et donne un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération.
Il pilote le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration et est informé par le Président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales.

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.

Les informations détaillées concernant les Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration sont présentes Chapitre 16, section 16.4.

Depuis le 1er janvier 2017 et jusqu'à la date du dépôt du présent document de référence, les modifications suivantes sont intervenues dans la composition du Conseil d'administration :

Prénom, nom	Nommé(e) par	Date de nomination	En remplacement de	Comité
M. Philippe Wahl	Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par les actionnaires	21/12/2015	M. Philippe Wahl	
	Nommé par décret Président-Directeur Général	21/01/2016	M. Philippe Wahl	
M. Martin Ajdari	Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par l'État	21/12/2015	M. Martin Ajdari	▲
Mme Marie-Pierre de Bailliencourt	Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État	21/12/2015	M. Jean-Michel Hubert	◯ ▲
M. Alain Bard	Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel	21/12/2015		
M. Jean-Benoît Albertini	Coopté par le Conseil d'administration	22/02/2018	Mme Marie-Christine Bonnet-Galzy	
M. Régis Blanchot	Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel	21/12/2015		
Mme Hélène Carnet	Nommée par décret le 18/12/2015 Administratrice représentant les usagers	21/12/2015	Mme Élyane Zarine	▲
M. Jacques Dumans	Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel	21/12/2015		
Mme Brigitte Jonon	Élue par le personnel le 20/11/2015 Administratrice représentant le personnel	21/12/2015		■ ▲
M. Jean-Yves Lautridou	Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel	21/12/2015		■
M. Éric Lombard Représentant permanent de la Caisse des Dépôts	Représentant de la personne morale Caisse des Dépôts	13/12/2017	M. Pierre-René Lemas	●
M. Philippe Lemoine	Nommé par l'Assemblée Générale Mixte Administrateur proposé par l'État	21/12/2015	M. Philippe Lemoine	◯ ▲
Mme Françoise Malrieu	Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État	21/12/2015	Mme Françoise Malrieu	◯
Mme Sophie Mantel	Nommée par l'Assemblée Générale Mixte Administratrice proposée par l'État	21/12/2015	Mme Sophie Mantel	■
Mme Agnès Lebrun	Nommé par décret le 07/11/2017 Administrateur représentant les communes et leurs groupements	07/11/2017	M. Jacques Pélissard	
M. Yves Renaud	Élu par le personnel le 20/11/2015 Administrateur représentant le personnel	21/12/2015		
Olivier Sichel	Coopté par le Conseil d'administration sur proposition de la Caisse des Dépôts	22/02/2018	Mme Nathalie Gilly	■
Mme Annette Rivard	Élue par le personnel le 21/11/2015 Administratrice représentant le personnel	21/12/2015		● ▲
L'État représenté par **M. Charles Sarrazin**	Nommé par arrêté du 08/09/2017 Administrateur représentant l'État	08/09/2017	M. Bertrand Walckenaer	■ ●
Mme Virginie Chapron-du Jeu	Cooptée par le Conseil d'administration sur proposition de la Caisse des Dépôts	14/11/2017	M. Franck Silvent	▲ ◯
Mme Corinne Lejbowicz	Nommée par cooptation sur décision du CA	23/02/2016	M. Christian Martin	

■ Comité d'audit ● Comité des rémunérations et de la gouvernance Comité stratégique et des investissements
▲ Comité qualité et développement durable ◯ Président du comité

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 2017 sont exposés dans le chapitre 16.

14.1.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après indiquent au 1er janvier 2018 les noms des membres du Conseil, leur date de naissance, les fonctions principales exercées au sein ou en dehors de La Poste ainsi que les mandats arrivés à terme qu'ils ont exercés en dehors de La Poste au cours des cinq dernières années, tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française.

Administrateur nommé par arrêté représentant de l'État

L'État, représenté par Charles Sarrazin



Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance :
2 mars 1974

Adresse professionnelle :
Agence des participations de l'État
Ministère de l'Économie et des Finances
139, rue de Bercy
Teledoc 228
75572 Paris Cedex 12

Première nomination : 08/09/2017
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Né en 1974. Diplômé de l'École polytechnique (1997), de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris (1999) et de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique – 1999), il est nommé conseiller de tribunal administratif et de Cour administrative d'appel en 2003 à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA). Détaché en qualité de conseiller économique, adjoint au chef de bureau de la politique commerciale, de l'OMC et des accords commerciaux au service des affaires multilatérales à la Direction générale du Trésor et de la politique économique en septembre 2005, il est ensuite rapporteur puis secrétaire général adjoint au Comité interministériel de restructuration industrielle (CRI) de juillet 2007 à janvier 2009.

Il devient chef du bureau « Financement du logement et d'activités d'intérêt général » à la Direction générale du Trésor en février 2009, puis conseiller pour l'économie, les finances et l'entreprise au cabinet du Premier ministre de janvier à mai 2012. Chef du bureau « Stabilité financière, normes comptables et gouvernance d'entreprise » de la Direction générale du Trésor de juillet 2012 à décembre 2014, il est nommé en janvier 2015 sous-directeur « Financement international des entreprises » de la Direction générale du Trésor. En septembre 2017, il rejoint l'Agence des participations de l'État en qualité de Directeur de participations Services & Finances.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur d'ODAS
- Administrateur de TSA

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts

Philippe Wahl



Président du Conseil d'administration
Président-Directeur Général

Date de naissance :
11/03/1956

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 701
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 01/08/2013
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations (COB) (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. À ce titre, il a été Président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances.

Nommé Directeur général du groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de Directeur général pour la France, il est nommé conseiller du *Board Global Banking and Markets* à Londres et Directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, Philippe Wahl devient PDG du Groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Représentant permanent de La Poste et administrateur de GeoPost et Poste Immo
- Administrateur de Sopassure

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président du Directoire de La Banque Postale
- Administrateur de la Société de financement local
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale Financement, de XAnge Private Equity, de La Banque Postale Gestion Privée et de La Banque Postale Asset Management
- Président du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé, de La Banque Postale Prévoyance et de La Banque Postale Assurances IARD
- Président-Directeur Général de SF2 et de Sopassure
- Membre du Conseil de surveillance du Fonds de garantie des dépôts
- Directeur général de Royal Bank of Scotland PLC et de Royal Bank of Scotland NV
- Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société financière de paiements
- Représentant permanent de La Poste, administrateur de Sofipost

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Martin Ajdari



Administrateur
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 11/12/1968

Adresse professionnelle :
Ministère de la Culture
et de la Communication
182, rue Saint-Honoré
75033 Paris Cedex 01

Première nomination : 30/07/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 66,6 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'ESCP, de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et de l'École nationale d'administration (ENA) (promotion René Char).

Martin Ajdari débute sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances en 1995, avant de devenir en 1999 Directeur administratif et financier de Radio France Internationale. De 2000 à 2002, il est au cabinet du ministre des Finances, puis responsable du bureau du financement du logement au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2002-2004).

De 2004 à 2009, il est Directeur général délégué de Radio France. En 2009, il devient Directeur adjoint de l'Opéra de Paris. De septembre 2010 à 2014, il est Directeur général délégué aux ressources et secrétaire général du groupe France Télévisions. Il rejoint le cabinet du ministre de la Culture en mai 2014. Il est nommé en mai 2015 Directeur général des médias et des industries culturelles (DGMIC) au sein du ministère de la Culture.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Membre du Conseil d'administration de France Médias Monde

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Marie-Pierre de Bailliencourt



Administrateur
Présidente du Comité qualité et développement durable

Date de naissance :
06/02/1970

Adresse professionnelle :
NA

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 55,5 %

Biographie – Expérience professionnelle

Marie-Pierre de Bailliencourt a passé l'essentiel de sa carrière à des postes à dimension opérationnelle et internationale. Marie-Pierre de Bailliencourt 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 Bailliencourt rejoint Bull en tant que Directeur général adjoint, en charge de la transformation du groupe et de la création de valeur, notamment au travers du développement de l'innovation et de la performance. 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 Bailliencourt est titulaire d'un doctorat de géopolitique de l'université Paris-Sorbonne et d'affaires internationales de Johns Hopkins University.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Gérante de MPBC Conseil

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Membre du Comité de nomination-rémunération de La Banque Postale
- Membre du Comité d'audit de La Banque Postale
- Membre du Comité des comptes de La Banque Postale
- Membre du Comité des risques de La Banque Postale
- Administrateur de Gaztransports et Technigaz
- Membre du Comité d'audit et des risques de Gaztransports et Technigaz
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransports et Technigaz
- Directeur général adjoint Développement DCNS Group
- Membre et Président du Conseil d'administration de DCNS Coopération
- Président du Conseil d'administration de DCNS Australia

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Jean-Benoît Albertini



Administrateur

Date de naissance :
09/05/1963

Adresse professionnelle :
Commissariat général à l'égalité des territoires
20 avenue de Ségur
75334 Paris cedex 07

Première nomination : 22/02/2018
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : NA

Biographie – Expérience professionnelle

Docteur en droit public, ancien élève de l'ENA (1989), J.-B. Albertini a commencé sa carrière comme directeur de cabinet du préfet de l'Oise, puis du préfet de Corse (1990-1992). Il devient ensuite successivement secrétaire général de la préfecture des Hautes-Pyrénées (1992-1993), sous-directeur de l'administration et des finances au Service de coopération technique internationale de police (1993-1996), secrétaire général de l'Ecole nationale d'administration (1996-1998), secrétaire général pour les affaires régionales de la préfecture de la région Midi-Pyrénées (1998-2002), conseiller technique au Cabinet du Premier ministre (M. Jean-Pierre RAFFARIN) pour l'aménagement du territoire et les collectivités locales (2002-2004), directeur du Cabinet du secrétaire d'État à l'aménagement du territoire (avril 2004-mars 2005), directeur, adjoint au délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale – DATAR (à compter du 17 février 2005) puis directeur, adjoint au délégué interministériel à l'aménagement et à la compétitivité des territoires - DIACT (janvier 2006-décembre 2008), préfet du Territoire de Belfort (janvier 2009-juin 2010), préfet, secrétaire général adjoint du ministère de l'Intérieur, directeur de la modernisation et de l'action territoriale (28 juin 2010–26 août 2013), préfet de la Vendée (août 2013–mai 2017), mai-septembre 2017 : directeur du cabinet du ministre de la Cohésion des territoires (Aménagement du territoire, politique de la Ville, Hébergement, Logement, Construction et Urbanisme). Depuis le 6 septembre 2017 : commissaire général à l'égalité des territoires.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Membre du Conseil de surveillance de SNCF
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence de Financement des infrastructures de transport de France (AFITF)
- Membre du Conseil d'administration du Conseil national des économies régionales (CNER)
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence du service civique
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence de Service de Paiment (ASP)
- Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- Membre du Conseil d'administration de GIP Agence française des Villes et Territoires Méditerranéens Durables
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement en Europe (IHEDATE)
- Membre du Conseil d'administration de la Cité de l'architecture et du patrimoine
- Membre du Conseil d'administration du Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Corinne Lejbowicz



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 14/04/1960

Adresse professionnelle : NA

Première nomination : 23/02/2016
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 88,8 %

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 ADL France.

Elle prend la responsabilité de Directeur marketing stratégique du pôle internet de la holding du groupe Vivendi.

En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. D'abord en tant que Directeur délégué, puis comme Directeur général et enfin comme Président-Directeur Général de la société de 2007 à 2012. Depuis juillet 2015, elle est Directeur général de PrestaShop.

Corinne Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de Lengow
- Administrateur d'Agriconomie
- Directeur général et administrateur de PrestaShop

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur d'Educlever (démission le 18 février 2016)
- Administrateur de Filae

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Philippe Lemoine



Administrateur
Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 03/11/1949

Adresse professionnelle : Forum d'Action Modernités
48, boulevard Voltaire
75011 Paris

Première nomination : 26/06/2009 (après avoir été administrateur de La Poste de 2004 à 2007)
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, licencié en droit et lauréat du concours général de droit civil, diplômé d'études supérieures d'économie, Philippe Lemoine a commencé sa carrière comme chercheur. Ingénieur à l'Institut national de recherche informatique et en automatique (INRIA), il poursuit parallèlement des travaux de sociologie dans le cadre de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

En 1976, il est appelé au ministère de l'Industrie pour prendre la responsabilité du dossier « Informatisation de la société » et participe à la rédaction du rapport Nora-Minc. Il rejoint ensuite le cabinet de Norbert Segard puis celui de Pierre Aigrain (rapport « Technologie et société »). En 1981, il est nommé commissaire du gouvernement auprès de la CNIL (1982-1984) ; en 1982, il prend la responsabilité du programme « Technologie, emploi, travail » dont il deviendra Vice-Président du Comité national auprès du ministre de la Recherche.

Fin 1984, il rejoint le groupe Galeries Lafayette. En 1998, il est nommé co-Président du Directoire du groupe (1998-2005). De 1995 à 2014, Philippe Lemoine est également Président-Directeur Général du groupe LaSer et siège aux Conseils d'administration de GDF-Suez, de BNP Paribas Personal Finance et de Monoprix SA. Depuis 2014, il siège en tant que personnalité qualifiée à la CNIL, fonction qu'il avait déjà exercée de 1999 à 2009. Administrateur de la Fondation du Collège de France, de la Fondation Maison des sciences de l'Homme, de la Fondation Adie, il est aussi co-Président de GS1, Vice-Président de la Commission innovation et recherche du Medef, Président de la Fondation internet nouvelle génération (Fing) et Président fondateur du Forum d'Action Modernités. En 2014, il a été chargé par le gouvernement d'un audit sur la transformation numérique de l'économie.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Président de la Fing
- Administrateur de la Fondation du Collège de France
- Administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme
- Administrateur de la Fondation Adie
- Président du Forum d'Action Modernités
- Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- Membre du collège de la CN

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Françoise Malrieu



Administrateur
Présidente du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 07/02/1946

Première nomination : 17/12/2005
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et du Centre de formation à l'analyse financière (CFAF), Françoise Malrieu débute sa carrière à la BNP en 1969 comme analyste financier. Vice-Président (1974) chargée du suivi de participations dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjoint au Directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps secrétaire général puis Vice-Président de la Société française des analystes financiers (SFAF).

Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée Directeur, Gérant puis Associé-Gérant et anime l'équipe de fusions-acquisitions, avant de rejoindre Deutsche Bank (2001-2003) en tant que Managing Director à Paris et à Londres, responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil, puis Aforge Finance, comme Associé-Gérant jusqu'en 2009.

Françoise Malrieu est nommée administrateur (2008) puis Président du Conseil d'administration (2010) de la Société de financement de l'économie française (SFEF). Au cours de l'année 2010, elle exerce la mission du contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché. Elle est depuis mai 2013 membre du Conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs (IFA).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Membre du Conseil de surveillance de Bayard Presse SA
- Administrateur de la Banque Lazard Frères

Sociétés cotées

- Administrateur d'ENGIE

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Contrôleur délégué de la Mission de contrôle des rémunérations des professionnels de marché
- Administrateur d'Aéroports de Paris
- Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie française (jusqu'en mars 2015)
- Membre du Conseil de surveillance d'Oberthur Technologies

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

Sophie Mantel



Administrateur
Membre du Comité d'audit

Date de naissance :
18/10/1965

Adresse professionnelle :
Ministère de l'Action
et des Comptes Publics
139, rue de Bercy
Teledoc 241
75572 Paris Cedex 12

Première nomination : 26/09/2013
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 77,7 %

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'École polytechnique (1987) et de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique – 1989), Sophie Mantel est contrôleur général économique et financier. Elle a débuté sa carrière à la direction de la prévision (1989-1992), avant de rejoindre la direction du budget, où elle a dirigé les bureaux 6C (régimes de retraite, fonds de pension, etc.) puis 2A (politique salariale et de l'emploi de la fonction publique, etc.) ; chargée de mission auprès du Directeur du budget en 1999, elle rejoint en 2001 l'équipe projet loi organique et est en charge de la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en matière de dépenses de personnel.

En 2006, Sophie Mantel devient chef du département Processus et fonctionnalités des systèmes de gestion à la DGME (Direction générale de la modernisation de l'État) avant de rejoindre la Mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB), dont elle prend la direction en 2011. Depuis août 2013, elle est chef de service, adjointe au Directeur du budget.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de la Française des Jeux
- Administrateur de PMU
- Administrateur de l'Institut Pasteur
- Administrateur de DCNS
- Administrateur de SNCF Mobilités

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

La CDC représentée par Éric Lombard



Administrateur
Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance

Date de naissance : 16/05/1958

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 13/12/2017
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

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 mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Président du Conseil de Surveillance de CDC Habitat
- Président du Conseil d'administration de BPI France
- Représentant de la Caisse des Dépôts au Conseil de Surveillance du fond européen « Marguerite »
- Président du directoire du Fonds de réserve pour les retraites

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président directeur général de Generali France
- Président du Conseil d'administration d'Europ Assistance Holding

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

Olivier Sichel



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements
Membre du Comité d'audit

Date de naissance :
30/04/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 22/02/2018
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : NA

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'opensource et de diverses plates-formes.

Il conduit également de nombreuses opérations financières de cession ou encore d'introduction en bourse. Il devient, en 2012, président-directeur général du leader européen des guides de shopping pure-player internet LeGuide.com qu'il vend à Kelkoo en 2016. Sensible à l'évolution oligopolistique d'Internet, il se consacre depuis à défendre une conception européenne ouverte et humaniste du réseau. Il crée et préside la Digital New Deal Foundation, un *think tank* dédié au numérique qui a proposé aux candidats à l'élection présidentielle un Pacte Numérique. Enfin, il est membre depuis sa création du Comité National d'Orientation de BPI France. En décembre 2017, Olivier Sichel est nommé Directeur Général Adjoint de la Caisse des Dépôts en charge de piloter la revue stratégique des filiales et participations financières

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur BPI France

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président directeur général de LeGuide.com
- Administrateur d'Alpha Mos SA

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations

Virginie Chapron-du Jeu



Administrateur
Présidente du Comité d'audit
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 13/10/1961

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 14/11/2017
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

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.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats en cours

- Administratrice de CNP Assurances
- Administratrice d'Humanis-Retraite Arrco
- Administratrice de BPI France SA
- Administratrice de CDC GPI SA et CDC GPII
- Présidente de Novethic
- Administratrice de RTE et de CTE (Coentreprise de transport d'électricité)

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice nommée par décret représentant les usagers

Hélène Carnet



Administrateur
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 05/02/1952

Adresse professionnelle :
Familles rurales
2 bis, Longue Vue des Astronomes
14111 Louvigny

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 66,6 %

Biographie – Expérience professionnelle

Après avoir travaillé dans un laboratoire médical pendant trois ans, Hélène Carnet mène un projet de développement rural au Rwanda de 1976 à 1980. Elle s'établit ensuite comme agricultrice dans la Manche (exploitation laitière). Elle a siégé au Conseil d'administration du contrôle laitier. À partir de 1991, elle lance une activité de tourisme rural.

Engagée très tôt au sein de l'association Familles Rurales, elle devient Présidente de la fédération départementale de la Manche (de 1998 à 2004), puis de la fédération régionale de Normandie (de 2004 à 2015). Vice-Présidente nationale de Familles Rurales depuis 2014, elle participe, en 2015, à la mise en place de la Charte de la laïcité entre la CNAF et ses partenaires sociaux.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Représentante des usagers au sein du CCAS et du syndicat mixte AEP BAIE-BOCAGE
- Vice-Présidente de Familles Rurales

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Représentante de Familles Rurales au sein du Conseil d'administration de l'Union nationale des associations familiales
- Présidente de la fédération régionale de Normandie au sein de Familles Rurales

Administratrice nommée par décret représentant les communes et leurs groupements

Agnès Lebrun



Administrateur

Date de naissance :
28/12/1961

Adresse professionnelle :
Association des Maires de France
41, quai d'Orsay
75343 Paris Cedex 07

Première nomination : 07/11/2017
Échéance du mandat : 20/01/2021

Participation aux CA 2017 : 100 %

Biographie – Expérience professionnelle

Née le 28 décembre 1961, diplômée de lettres classiques, elle a enseigné pendant 23 ans en collège, lycée et IUFM.

Élue Maire de Morlaix et conseillère générale du canton de Morlaix en 2008. En janvier 2011, elle devient député européen.

Elle est parallèlement Vice-Présidente de l'Association des Maires de France. Membre du bureau exécutif. Elle est depuis décembre 2015 conseillère régionale de Bretagne.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel

Alain Bard



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Né en 1961

Adresse professionnelle :
Union Départementale CGT
Bourse du travail
42, boulevard Victor-Hugo
04000 Digne-les-Bains

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021
Parrainé par la CGT

Participation aux CA 2017 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Entré à l'Administration des postes et des télécommunications en 1982, il est affecté au service des ambulants de la Gare de l'Est après avoir suivi les cours à Paris Brune. En 1984, il rejoint les services sociaux en tant que responsable de maison des débutants, avant d'être muté en 1986 à la Recette Principale de Digne-les-Bains.

Tout au long de sa carrière, il milite au sein de la CGT, motivé par des valeurs essentielles et la lutte pour le rassemblement et la justice en développant des solidarités entre les salariés, et occupe différentes fonctions au sein de la Fédération CGT-FAPT et des structures locales.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel

Régis Blanchot



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance :
11/03/1967

Adresse professionnelle :
Centre financier de Paris
La Poste – Service courrier
11, rue de Bourseul
75900 Paris Cedex 15

Première nomination : 01/01/2009
Échéance du mandat : 20/01/2021
Parrainé par SUD

Participation aux CA 2017 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Régis Blanchot entre comme contrôleur à La Poste, au centre financier de Paris, en mai 1987. Il est chef d'équipe dans ce centre depuis 1995. Il a été permanent avec le statut de secrétaire fédéral à SUD-PTT de 1999 à 2008. Il a réintégré son poste de chef d'équipe en septembre 2008.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

14

Administrateur élu par le personnel

Jacques Dumans



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Né en 1954

Adresse professionnelle :
La Poste
Jacques Dumans
Administrateur
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 702
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par FO

Participation aux CA 2017 : 88,8 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Il entre en 1973 au centre principal d'exploitation France Télécom de Clermont-Ferrand comme auxiliaire, avant d'être titularisé en 1975 comme ouvrier d'état et de devenir, par concours interne, inspecteur technique en 1984, affecté à La Poste (centre de tri de Clermont-Ferrand). Il rejoint ensuite le service de maintenance des installations de La Poste, d'abord à Montrouge, comme cadre technique à la division Organisation et Méthodes de Montrouge entre 1985 et 1991, puis comme responsable du centre de documentation et de gestion technique, responsable de la division relation-clients de Chartres (1995) et responsable de la division Méthodes et Procédures pour les matériels des bureaux de poste (1997) à Chartres.

Il occupe de multiples responsabilités à la direction du support et de la maintenance (DSEM) : responsable du département Support à l'opérationnel entre 1999 et 2002, responsable du département Logistique de 2002 à 2007 et responsable du pôle Expertise et Méthode jusqu'en 2010. Jacques Dumans a été chargé de cours à l'IUT de Chartres entre 2000 et 2007. À partir de 2007, il occupe différentes fonctions à la Fédération FOCom : responsable des cadres (2000-2007), responsable du secteur Poste (2008-2010) et secrétaire général de la Fédération FOCom (2010-2015). Jacques Dumans est titulaire d'une licence de production obtenue par validation des acquis de l'expérience.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice élue par le personnel

Brigitte Jonon



Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité qualité et développement durable
Née en 1960

Adresse professionnelle :
La Banque Postale –
Chef de projet SI
Immeuble Crossing
Case postale G 302
30, boulevard Galliéni
92130 Issy-les-Moulineaux

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CGT

Participation aux CA 2017 : 88,8 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'un DEUG en administration économique et sociale, elle débute à La Poste comme contrôleur en 1983 au bureau de poste de Gennevilliers Grésillons, puis à partir de 1985 au bureau de poste de Paris 17 Wagram. De 1987 à 1999, elle est formatrice au centre de formation de Paris, puis rattachée à l'Institut du recrutement et de la formation. En 1999, elle est nommée encadrante informatique à la direction des centres financiers de La Poste en Île-de-France. Elle rejoint la direction de l'exploitation des services financiers (2000) et assure la fonction de chef de projet informatique. Elle devient militante CGT en 2003 et intègre le bureau national de l'Union fédérale des cadres de la CGT FAPT.

En 2006, elle est nommée cadre supérieur et occupe le poste de responsable système d'information, avant d'intégrer la direction des opérations bancaires à La Banque Postale (2008). En 2009, elle est désignée pour être membre du personnel au CHSCT. Depuis 2011, elle exerce la fonction de chef de projet aménagements au sein de la direction des opérations. De 2013 à 2015, elle est représentante du personnel de La Banque Postale UES en tant que déléguée syndicale, elle est élue au Comité d'entreprise et siège au Comité de Groupe (2014).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel

Jean-Yves Lautridou



Administrateur
Membre du Comité d'audit

Né en 1962

Adresse professionnelle :
La Poste
Direction Opérationnelle
de l'Immobilier
111, boulevard Brune
75618 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CFDT

Participation aux CA 2017 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'une maîtrise de communication politique et publique, il intègre La Poste en 1982 comme agent d'exploitation au Service Général puis travaille dans un grand bureau de poste parisien avant d'exercer la fonction de responsable de foyer d'hébergement de La Poste. Secrétaire fédéral de la fédération CFDT Communication Conseil et Culture depuis 1997, il est plus particulièrement chargé de suivre les dossiers Santé au Travail, Handicap et Logement.

Il représente la CFDT au Conseil d'administration de l'Union d'économie sociale pour le logement (UESL), organisme paritaire chargé de coordonner la politique d'Action Logement (1 % logement). Il est aujourd'hui cadre à la direction « Services-Courrier-Colis » de Paris.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administrateur élu par le personnel

Yves Renaud



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Né en 1956

Adresse professionnelle :
La Poste
Direction
Services-Courrier-Colis Paris
115, boulevard Brune
75675 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CFDT

Participation aux CA 2017 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Il intègre La Poste à Paris en 1974. Il poursuit parallèlement des études d'arts plastiques puis d'arts appliqués et entre à la CFDT en tant qu'illustrateur. Muté en Champagne-Ardenne, il exerce successivement les fonctions de délégué commercial (en charge des NTIC) dans la Délégation Est puis de chef d'établissement. En 2001, il devient responsable de la communication de La Poste, des départements Aube et Haute-Marne. Il est contributeur dans le groupe de travail national qui conçoit les ETC (espaces temps communication). À la création de la direction opérationnelle territoriale Courrier Champagne-Ardenne, il prend la direction d'un centre Courrier jusqu'en 2007, année où il demande sa mutation en région Île-de-France.

Il manage alors l'équipe des organisateurs Courrier, dans un groupement de la DOTC des Hauts-de-Seine. En 2011, il est détaché à la Fédération CFDT, comme Secrétaire fédéral en charge des négociations nationales et de la communication. Il siège en tant qu'élu CFDT dans la Commission administrative paritaire nationale Cadres de 2000 à 2004, puis dans la CAP Cadres Supérieure jusqu'en 2007. De 2001 à 2006, il est conseiller municipal de la ville de Joinville (Haute-Marne), délégué intercommunal et Vice-Président de l'office de tourisme. Il est co-fondateur en 2009 de l'Observatoire du nanomonde.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

Administratrice élue par le personnel

Annette Rivard



Administrateur
Membre du Comité qualité et développement durable
Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance

Née en 1967

Adresse professionnelle :
SCELP IDF FCPE
99, rue de l'Abbé-Groult
75015 Paris

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par SUD

Participation aux CA 2017 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

Biographie – Expérience professionnelle

Née en 1967 d'un père facteur et d'une mère guichetière à La Poste. En 1986, elle commence à travailler à La Poste en tant que saisonnière à la distribution à Sellières (Jura). Elle prend ses fonctions de préposée en 1987 au service distribution de Paris Louvre. Elle devient contrôleuse en 1988, affectée au bureau de poste de Paris Georges-Brassens. En 1990, elle intègre la brigade départementale de Paris. En 1995, elle est mutée au service comptable de la direction de Paris Ouest. Suite à la suppression de son poste, elle intègre les équipes d'agents rouleurs en 2004. L'année suivante, elle est promue technicienne au service comptable de Nanterre. En 2010, elle suit l'activité à Paris de son service au sein du service comptable Réseau « Courrier, Colis, Produits de l'enseigne », où elle travaille toujours. Elle a exercé plusieurs mandats pour son syndicat SUD-PTT, dont celui de trésorière de la Fédération de 2008 à 2012.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et/ou étrangères

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

Néant

14.1.3 Commissaire du gouvernement

Pascal Faure



Commissaire du gouvernement
Date de naissance :
01/02/1963
Adresse professionnelle :
Ministère de l'Économie et
des Finances
Direction générale des Entreprises
67, rue Barbès
BP 80001
94201 Ivry-sur-Seine Cedex

Biographie – Expérience professionnelle

Ingénieur général des mines, diplômé de l'École polytechnique (X83) et de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris (88), Pascal Faure débute sa carrière dans la R&D aux Laboratoires Bell (États-Unis, PA) puis chez Apple Computer (États-Unis, CA). De retour en France, il rejoint le Centre national d'études des télécommunications (France Télécom/CNET) en tant que chef de projets dans le domaine de la sécurisation des communications et de la cryptologie. De 1992 à 1995, il travaille au ministère du Budget sur les crédits de la politique informatique administrative. Il est ensuite nommé conseiller technique chargé des affaires budgétaires, fiscales, emploi et aménagement du territoire au cabinet du ministre du Tourisme, puis du ministre de l'Aménagement du territoire, de la Ville et de l'Intégration. De 1997 à 2001, Pascal Faure occupe le poste de Directeur du développement, des affaires financières et d'adjoint à l'administrateur général de l'Institut Telecom. Il est alors nommé Directeur technique adjoint au ministère de la Défense. Il exerce parallèlement les fonctions de Président de l'Association des ingénieurs des télécommunications de 2001 à 2006. De 2007 à 2012, Pascal Faure est successivement nommé Vice-Président du Conseil général des technologies de l'information (CGTI), puis Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), et enfin Vice-Président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEIET). Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) depuis le 5 décembre 2012, il est nommé Directeur général des entreprises lorsque la DGCIS devient la Direction générale des entreprises, le 17 septembre 2014.

14.1.4 Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste

Jacques Batail



Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste
Date de naissance :
19/10/1953
Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 506
75757 Paris Cedex 15

Biographie – Expérience professionnelle

Ingénieur général des mines, Jacques Batail est Chef de division à la Direction interdépartementale de l'industrie des régions Aquitaine et Poitou-Charentes, chargé de mission auprès du préfet de la région Poitou-Charentes de 1979 à 1981. Puis de 1981 à 1984, Chef des services de Poitou-Charentes de la Direction interdépartementale de l'industrie des régions Aquitaine et Poitou-Charentes. De 1984 à 1990, il occupe le poste de Directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement d'Alsace. Il a ensuite été Directeur de la technologie à l'Anvar (Agence nationale de valorisation de la recherche) de 1990 à 1995. De 1995 à 2001, il est Directeur du gaz, de l'électricité et du charbon au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, et à ce titre, Commissaire du gouvernement notamment auprès d'Électricité de France, Gaz de France et Charbonnages de France, ainsi qu'auprès du Conseil supérieur de l'électricité et du gaz. Il est nommé en 2001 Chef de la mission de contrôle « Recherche appliquée et promotion de la qualité » jusqu'en 2004, puis en 2002, Chef de la mission de contrôle « Ports autonomes, voies navigables, armateurs », puis membre du Conseil supérieur de la marine marchande, jusqu'en 2008. Enfin, depuis 2008, il est Chef de la mission de contrôle auprès du Groupe La Poste.

↘ 14.2 Direction générale

14.2.1 Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

La direction de la Société est assurée, sous sa responsabilité, par le Président du Conseil d'administration, qui assume également la fonction de Directeur général. Ce mode d'organisation résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990, qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.

Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

M. Philippe Wahl a été nommé Président-Directeur Général de La Poste par décret du 21 janvier 2016, sur proposition du Conseil d'administration au Président de la République.

14.2.2 Attributions du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel que modifié par délibération en date du 28 juillet 2016.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour :

a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ;

b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie), pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;

e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;

f) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;

g) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;

h) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;

i) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 75 millions d'euros.

Le Président-Directeur Général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

14.2.3 Comité exécutif

Le Comité exécutif (Comex) est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du Groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et des résultats opérationnels. Il se réunit chaque lundi autour du Président-Directeur Général.

Les membres du Comex sont nommés par le Président-Directeur Général. Conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste (article 1.2), le Président-Directeur Général informe le Comité des rémunérations de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Le Comité peut formuler le cas échéant des observations à destination des membres du Conseil d'administration.

La composition du Comité exécutif est la suivante :

Philippe Wahl	Président-Directeur Général
Philippe Bajou	Directeur général adjoint, secrétaire général du Groupe La Poste Président de Poste Immo
Anne-Laure Bourn	Directrice générale adjointe Directrice générale du Réseau La Poste
Yves Brassart	Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement
Paul-Marie Chavanne	Directeur général adjoint Président de GeoPost
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge du Numérique et de la communication
Philippe Dorge	Directeur général adjoint Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis
Yves Desjacques	Directeur général adjoint Directeur des ressources humaines Groupe
Nicolas Routier	Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation
Rémy Weber	Directeur général adjoint Président du Directoire de La Banque Postale

Philippe Wahl



Président-Directeur Général
Date de naissance :
11/03/1956

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA), titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations de bourse (COB) (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. À ce titre, il a été Président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé Directeur général du groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de Directeur général pour la France, il est nommé conseiller du *Board Global Banking and Markets* à Londres et Directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, Philippe Wahl devient PDG du Groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Philippe Bajou



Directeur général adjoint
Secrétaire général
du Groupe La Poste
Président de Poste Immo
Date de naissance :
09/09/1958

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'École nationale supérieure des PTT en 1989, Philippe Bajou a commencé sa carrière au sein du Groupe La Poste en 1982. Chargé de mission au ministère des PTT auprès du Directeur des affaires communes de 1989 à 1990, il occupe ensuite différents postes au sein de la direction financière de La Poste puis est nommé Directeur des affaires financières et participations de La Poste en 1995. Il prend en charge le projet de gestion des fonds des CCP en novembre 1998, qui aboutit à la création d'Efiposte en mars 2000, dont il devient Directeur général. Philippe Bajou a été membre du Directoire de La Banque Postale depuis sa création le 1er janvier 2006 jusqu'à la fin 2012. Il devient, le 19 décembre 2012, Directeur général adjoint du Groupe, Directeur général du Réseau La Poste, fonction qu'il exerce jusqu'au 1er juin 2015. Le 19 février 2015, il est nommé Président de Poste Immo et le 24 février 2015, Directeur général adjoint en charge de la transformation. Le 2 février 2016, il est nommé secrétaire général du Groupe La Poste, il conserve ses responsabilités au titre de la transformation et voit son périmètre élargi aux fonctions transverses et au développement territorial.

Anne-Laure Bourn



Directrice générale adjointe
Directrice générale du Réseau La Poste

Date de naissance :
13/10/1962

Biographie – Expérience professionnelle

Depuis le 1er juin 2015, Anne-Laure Bourn est Directrice générale adjointe du Groupe La Poste en charge du Réseau La Poste. Anne-Laure Bourn occupait précédemment la fonction de Directrice des opérations de La Banque Postale et était membre du Comité exécutif et du Comité opérationnel de La Banque Postale.

Anne-Laure Bourn est diplômée de l'Institut supérieur de gestion (1985), de l'Institut technique de banque (1992) et de l'Executive MBA de l'École des hautes études commerciales (HEC) (2008). Elle débute sa carrière en 1985 comme chef de produit chez Thomson Grand Public. De 1988 à 1995, elle exerce à la Caisse régionale du Crédit Agricole du Morbihan les fonctions d'analyste financière, de responsable service financement des professionnels et des grandes et moyennes surfaces (1990) et de responsable marketing (1992). Elle rejoint Le Groupe La Poste en 1995 où elle est successivement responsable marketing et organisation de La Poste Grand Public du Grand Ouest, Directrice du centre financier de Rennes (2000) puis de celui de Paris Île-de-France (2005). À la création de La Banque Postale, en 2006, elle devient représentante territoriale de La Banque Postale Ouest, DDM et Corse et intègre, à ce titre, le Comité de direction de la Banque. Anne-Laure Bourn est nommée secrétaire générale et membre du Directoire de La Banque Postale Asset Management en 2009 puis Directrice des opérations de La Banque Postale en mai 2011, poste qu'elle occupe jusqu'au 1er juin 2015.

Yves Brassart



Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement

Date de naissance :
25/08/1960

Biographie – Expérience professionnelle

Yves Brassart est ancien élève de l'ENSPTT, diplômé de l'EDHEC (1981), de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire du DECS. À La Poste depuis 1987, il a exercé successivement les responsabilités de Directeur marketing et commercial du Courrier au Siège (1987-1993) et de Directeur financier de La Poste pour l'Ouest de la France (1993-1999). En 1999, il devient Directeur financier des Services Financiers de La Poste, avant d'être également Directeur financier du Réseau des bureaux de poste de 2001 à 2003. En 2004, il participe à la création de La Banque Postale, dont il devient, le 1er janvier 2006, Directeur financier, membre du Comité exécutif. En 2011, il est nommé Directeur finances et stratégie de La Banque Postale, membre du Comité opérationnel puis membre du Directoire en 2013. Le 7 avril 2014, il devient Directeur général adjoint, Directeur financier du Groupe La Poste. À ce titre, il devient membre du Comité exécutif. Le 7 septembre 2015, il est nommé Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement.

Paul-Marie Chavanne



Directeur général adjoint
Président de GeoPost

Date de naissance :
28/06/1951

Biographie – Expérience professionnelle

Paul-Marie Chavanne est diplômé de l'École centrale des arts et manufactures de Paris, ancien élève de l'ENA, inspecteur des finances. Après avoir débuté à l'Inspection générale des finances (1978-1982) puis à la direction du Trésor (1982-1989), il devient Directeur de la stratégie et du développement de Soparges (1989-1992), puis Directeur général adjoint des Automobiles Citroën (1992-1997), avant de rejoindre Strafor Facom comme Directeur général (1997-1998), puis Président-Directeur Général (1998). Après avoir présidé le Directoire d'Auto Distribution, il devient Directeur du Colis (depuis 2001), Président de GeoPost (depuis 2001) et parallèlement Directeur général délégué (2002-2010) puis Directeur général adjoint (2010) du Groupe La Poste.

Nathalie Collin



Directrice générale adjointe
en charge du Numérique
et de la communication

Date de naissance :
26/09/1964

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et fiscalité, Nathalie Collin débute sa carrière en 1987 en tant que consultant au sein du cabinet Arthur Andersen avant de rejoindre en 1990 la Cité mondiale des vins et spiritueux en tant que Directeur financier. En 1993, Nathalie Collin devient Directeur financier Europe d'Interleaf, à Londres. En 1997, elle rejoint Virgin Musique France en tant que Directeur administratif et financier avant d'en devenir Directeur général, en 1999. En 2002, elle opère la fusion de Virgin Musique avec sa maison mère, EMI Music France, et exerce successivement dans le nouveau groupe les responsabilités de Directeur général (2002-2007), puis de Président (2007-2009). En 2009, elle quitte le secteur de la production musicale pour celui de la presse et devient Président du Directoire de Libération avant de rejoindre le groupe Nouvel Observateur en tant que Directeur général et Président du Directoire en 2011. Présidente du SEPM et de l'AIPG, elle mène, pour le compte de la profession, les négociations avec Google qui aboutissent à la création du Fonds Google pour l'innovation numérique de la presse, fonds qu'elle crée et dont elle prend la première présidence. Le 28 avril 2014, elle est nommée Directrice générale adjointe et membre du Comité exécutif, en charge de la communication du Groupe La Poste. Le 9 février 2015, elle devient Directrice générale adjointe en charge du Numérique et de la communication.

Philippe Dorge



Directeur général adjoint
Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis

Date de naissance :
06/04/1966

Biographie – Expérience professionnelle

Philippe Dorge est diplômé de l'IEP Paris, section service public, titulaire d'un DESS Paris. Il est diplômé du Ciffop en relations du travail. Il a passé 25 années chez PSA où il a alterné des responsabilités dans les domaines industriel et ressources humaines. Après des fonctions opérationnelles en usine à Sochaux, puis à Aulnay, il devient, en 2002, Directeur des relations sociales et du travail du groupe, en charge de la négociation collective, de la sécurité et de la santé au travail et de la DRH de la direction industrielle. En 2010, il devient Directeur de l'usine de Trémery, site leader pour la fabrication de moteurs près de Metz en Lorraine.

Il est nommé DRH du groupe début 2013. Après avoir restauré le dialogue social au sein de l'entreprise, il négocie et conclut un accord « Nouveau contrat social » sur le partage de la stratégie de l'entreprise avec les organisations syndicales, le contrat de Génération PSA et la compétitivité des bases industrielles en France. Il a mis en place une organisation mondiale de la fonction RH en cohérence avec la nouvelle organisation du groupe.

Le 7 septembre 2015, il devient Directeur général adjoint, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis et rejoint les membres du Comité exécutif du Groupe La Poste.

Yves Desjacques



Directeur général adjoint
Directeur des ressources humaines Groupe

Date de naissance :
23/12/1967

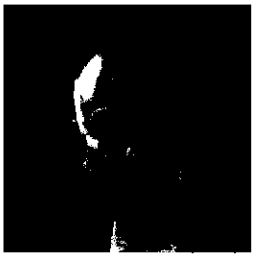
Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Université de Paris II (DESS ressources humaines/Ciffop), Yves Desjacques débute sa carrière, en 1992, dans l'assurance au sein du groupe Generali où il occupe successivement diverses fonctions de direction de ressources humaines. En 2001, il rejoint le groupe Vedior France en tant que Directeur général délégué ressources humaines, membre du Comité de Direction générale. En 2007, il rejoint le groupe Casino comme DRH groupe, membre du Comité exécutif.

En décembre 2017, Yves Desjacques est nommé Directeur général adjoint et Directeur des ressources humaines du Groupe La Poste.

Depuis 2007, Yves Desjacques est Président du réseau national des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation. Il est également co-auteur de l'ouvrage *Le Management bienveillant* aux Éditions Eyrolles.

Nicolas Routier



Directeur général adjoint,
en charge de la stratégie
institutionnelle et de la régulation

Date de naissance :
07/03/1963

Biographie – Expérience professionnelle

Nicolas Routier est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en économie de Paris I Panthéon-Sorbonne et diplômé de l'ENSPTT. Il rejoint la direction financière de La Poste comme responsable de la planification stratégique (1988-1991) puis comme chef du service du contrôle de gestion (1991-1994). De 1994 à 1997, il est Directeur de La Poste de l'Oise. En 1997, il rejoint le Comité de direction de La Poste et crée la direction des achats, qu'il dirige jusqu'en 2001. Parallèlement, il est Directeur du contrôle de gestion (1998-2001). En 2001, il devient Directeur de la stratégie du Groupe puis entre au Comité exécutif du Groupe. Il est alors administrateur de Sopassure, membre du Conseil de surveillance de la CNP (2001-2003) et également administrateur de GeoPost (depuis 2001). En 2002, il est nommé Directeur général délégué en charge de la stratégie et du développement du Groupe et Président de Sofipost. En 2004, il devient conseiller du Président du Groupe et PDG de Mediapost, jusqu'en 2009. Il est parallèlement Président de STP de 2005 à 2009, et de Neopress de 2007 à 2009. Nicolas Routier a été nommé en 2009 Directeur général adjoint du Groupe La Poste, Directeur général du Courrier et Président de Sofipost, qui regroupe Mediapost Communication, Docapost et Viapost ; il est depuis mi-2012 Vice-Président du Conseil d'administration d'Asendia (coentreprise avec Swiss Post). Il est également Président du syndicat professionnel des opérateurs postaux. Avant d'être nommé Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation le 7 septembre 2015, il était Directeur général adjoint du Groupe La Poste, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis depuis juillet 2014.

Rémy Weber



Directeur général adjoint
Président du Directoire
de La Banque Postale

Date de naissance :
18/11/1957

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) d'Aix-en-Provence et de l'École des hautes études commerciales (HEC), Rémy Weber débute sa carrière en 1983 comme chargé d'affaires à la direction de l'exploitation de la Banque française de commerce extérieur (BFCE), avant d'entrer au service des affaires internationales et de la direction du Trésor du ministère des Finances en tant que chargé de mission (1987-1989). Il devient ensuite Sous-Directeur à la BFCE (1990-1992) puis intègre la Lyonnaise de banque où il remplira les fonctions de Directeur régional chargé du réseau de Lyon (1993-1994), secrétaire général (1995-1997), Directeur de l'exploitation (1996-1997), Directeur général adjoint (1997-1999), Directeur général (1999-2002) et enfin Président-Directeur Général, poste qu'il occupait jusqu'à sa nomination comme Président du Directoire de La Banque Postale le 15 octobre 2013.

14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts

14.3.1 Absence de liens familiaux entre les membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun lien de nature familiale entre les mandataires sociaux de La Poste ou les membres du Comité exécutif.

14.3.2 Absence de condamnation pour fraude des membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, aucun des mandataires sociaux de La Poste ou des membres du Comité exécutif n'a fait l'objet :

- d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins ;
- d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins ;
- d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années au moins.

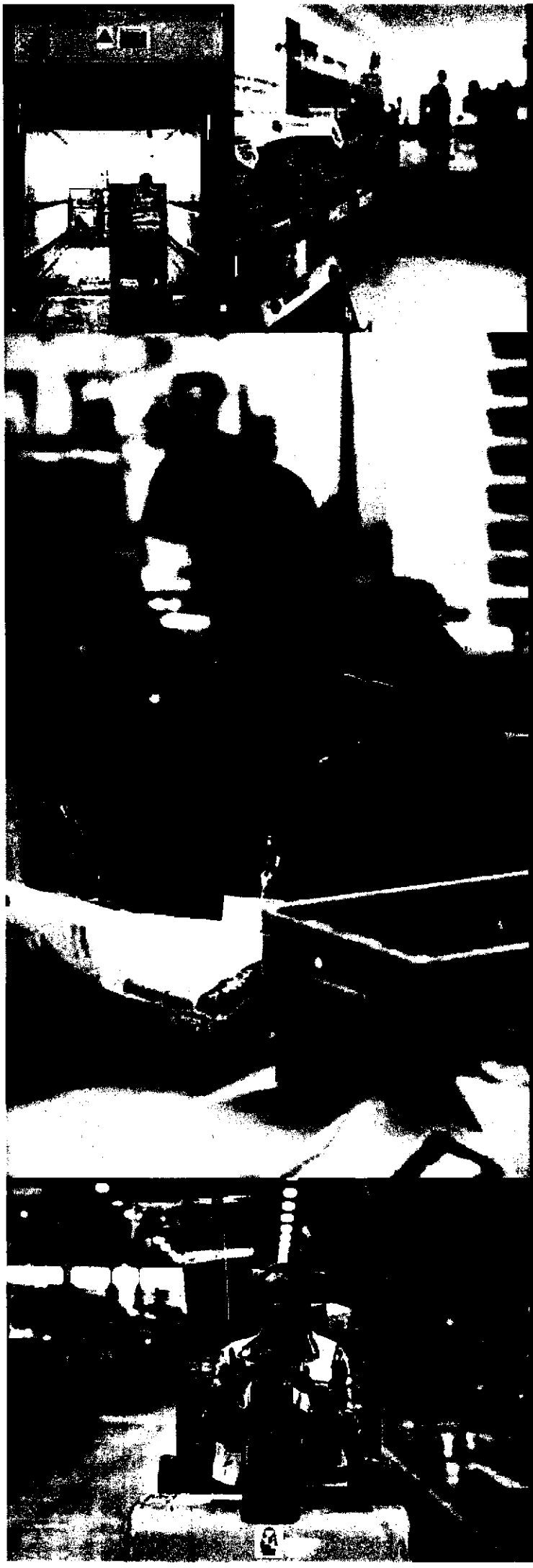
Par ailleurs, à la connaissance de La Poste, aucun des mandataires sociaux de La Poste ou des membres du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

14.3.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

L'article 7 de la Charte de l'administrateur de La Poste, annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration, précise que : « L'administrateur s'engage à éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts matériels ou moraux et ceux de La Poste ou des entités de son Groupe. Il informe le Conseil d'administration et son Président, dès qu'il en prend connaissance, de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts, même potentiel ou temporaire, avec les intérêts de La Poste ou de son Groupe. Dans le cas où une telle situation se présente, l'administrateur concerné s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières en cause. »



15

Rémunération et avantages

15.1 Rémunération des mandataires sociaux **226**

15.1.1 Rémunération globale du Président-Directeur Général *226*

15.1.2 Rémunération globale des administrateurs 228

15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages **229**

15.3 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement **229**

15.1 Rémunération des mandataires sociaux

15.1.1 Rémunération globale du Président-Directeur Général

15.1.1.1 Modalités de fixation de la rémunération du Président-Directeur Général

La Poste compte aujourd'hui un unique dirigeant mandataire social, son Président-Directeur Général, M. Philippe Wahl, qui tient ce mandat depuis le 26 septembre 2013.

La rémunération du Président-Directeur Général de La Poste est soumise à décision ministérielle, conformément au décret n° 53-707 du 9 août 1953 sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social.

Ce décret a été modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'entreprises publiques, qui institue un dispositif de plafonnement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des établissements et entreprises publiques à 450 000 euros bruts annuels.

Sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste, en date du 8 novembre 2013, le Conseil d'administration de La Poste du 12 décembre 2013 a décidé de fixer la rémunération totale de M. Philippe Wahl au niveau du plafond institué par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012, soit une rémunération totale annuelle de 450 000 euros bruts, exclusivement constituée d'une part fixe. Cette rémunération, reconduite chaque année depuis, a été maintenue pour 2017 par le Conseil d'administration du 12 avril 2017, qui a également approuvé dans sa délibération la feuille de route fixant les objectifs de M. Wahl pour l'année 2017 sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. La rémunération fixée par le Conseil d'administration pour 2017 a été, comme chaque année, approuvée par décision ministérielle, en date du 15 juin 2017.

15.1.1.2 Rémunération de M. Philippe Wahl, Président-Directeur Général

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des rémunérations de toutes natures dues au Président-Directeur Général au titre des exercices 2016 et 2017.

Comme indiqué aux sections 15.1.1.3 et 15.3 respectivement, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération exceptionnelle ni de jetons de présence et ne bénéficie ni d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions attribuées gratuitement.

Tableau de synthèse des rémunérations attribuées au Président-Directeur Général

Philippe Wahl, Président-Directeur Général	2017	2016
Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature)	453 542 €	453 206 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	453 542 €	453 206 €
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	450 000 €

Montants bruts (en euros) avant impôt.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général

	2017		2016	
Philippe Wahl, Président-Directeur Général	**Montants [c] dus au titre de l'exercice**	**Montants [c] versés au cours de l'exercice**	**Montants [c] dus au titre de l'exercice**	**Montants [c] 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	25 139 € [a]
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	450 000 €	450 000 €	450 000 €	475 139 €
Avantages en nature	3 542 € [b]	3 542 € [b]	3 206 €	3 206 €
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	453 542 €	453 542 €	453 206 €	478 345 €

(a) Rémunération variable différée versée au titre des années 2011 et 2012 (en tant que Président de La Banque Postale).

(b) Avantage en nature véhicule (3 182 € en 2017) et prime de communication versée à tous les postiers (360 €).

(c) Montants bruts (en euros) avant impôt.

15.1.1.3 Autres éléments de rémunération

Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du Président-Directeur Général. L'ensemble des frais liés au véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par La Poste. Cet avantage est réintégré au titre d'avantage en nature.

Couverture santé prévoyance

Le Président-Directeur Général de La Poste bénéficie d'une couverture santé et prévoyance surcomplémentaire applicable à l'ensemble des cadres dirigeants de La Poste, dont les cotisations sont intégralement prises en charge par La Poste.

Régime de retraite

Le Président-Directeur Général de La Poste ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Jetons de présence

Le Président-Directeur Général de La Poste ne perçoit pas de jetons de présence en tant que Président du Conseil d'administration et administrateur de La Poste. Il ne perçoit par ailleurs aucun jeton de présence au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste ni de toute autre forme de rémunération dans l'exercice de ces mandats.

Contrat de travail, retraite supplémentaire, indemnité de cessation ou de changement de fonction et indemnité relative à une clause de non-concurrence

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnité susceptible d'être due en raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Philippe Wahl Président-Directeur Général		X		X		X		X

15.1.2 Rémunération globale des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence selon les principes suivants, adoptés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 :

- l'enveloppe annuelle allouée aux jetons de présence représente 230 000 euros ;
- ce montant est réparti de la façon suivante :
  - 1 300 euros par présence à chaque séance du Conseil ou d'un Comité spécialisé,
  - 2 000 euros par présence à un Comité spécialisé pour son Président.

Si, en fin de période, le montant global de 230 000 euros fixé par l'Assemblée Générale s'avérait insuffisant au regard du nombre de séances du Conseil ou des Comités, les jetons de présence sont répartis au prorata de la présence des administrateurs aux organes de gouvernance.

Pour 2017, les jetons de présence distribués se sont élevés à 189 400 euros.

Montant des jetons de présence versés aux administrateurs

Conformément à l'article 13 des statuts de La Poste, le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit. L'Assemblée Générale fixe le montant des jetons de présence alloués, le cas échéant, aux autres administrateurs.

Depuis 2016, les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État versent leurs jetons de présence à l'État à hauteur de 100 % s'ils sont agents publics, et à hauteur d'un plancher minimum fixé par arrêté s'ils ne sont pas agents publics, suite à l'entrée en application à La Poste du titre II de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.

Les jetons de présence des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts sont versés à la Caisse des Dépôts conformément à son Code de déontologie.

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale [a]		Montants bruts dus au titre de 2017	Montants bruts dus au titre de 2016
Sur proposition de l'État	Martin Ajdari	10 400 €	13 000 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt	12 500 €	17 000 €
	Marie-Caroline Bonnet-Galzy	9 100 €	13 000 €
	Corinne Lejbowicz	18 200 €	20 800 €
	Philippe Lemoine	23 600 €	18 300 €
	Françoise Malrieu	25 700 €	27 000 €
	Sophie Mantel	11 700 €	10 400 €
	L'État, représenté au 31/12/2017 par Charles Sarrazin [b]	29 300 €	32 500 €
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Virginie Chapron-du Jeu	4 600 €	NC [a]
	Nathalie Gilly	28 600 €	5 200 €
	La CDC, représentée au 31/12/2017 par Éric Lombard [b]	2 600 €	2 600 €
Anciens administrateurs nommés par l'Assemblée Générale			
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Odile Renaud-Basso	NC [c]	9 100 €
	Franck Silvent	13 100 €	23 600 €
TOTAL *(N C)*		189 400 €	192 500 €

(a) Y compris les administrateurs nommés par cooptation sur décision du CA en attente de ratification par l'Assemblée Générale.

(b) Au cours des exercices 2016 et 2017, l'État a été représenté successivement par Antoine Saintoyant, Bertrand Walckenaer, Jérome Reboul puis Charles Sarrazin ; la CDC par Pierre-René Lemas puis Éric Lombard.

(c) NC : non concerné pour l'année en question.

15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages

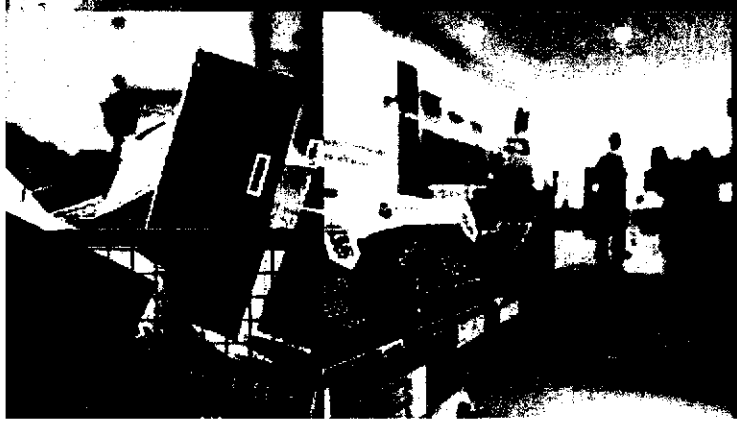
Le Président-Directeur Général, seul dirigeant mandataire social, ainsi que tous les dirigeants membres du Comité exécutif, ne bénéficient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

15.3 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement

La Poste n'a mis en œuvre aucun système d'attribution d'actions de performance ni d'options de souscription ou d'achat d'actions pour aucun de ses collaborateurs sans distinction de catégorie.







16

Fonctionnement des organes d'administration

16.1 Attributions du Conseil d'administration 232

16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017 234

16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration 234

16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration 235

16.4.1 Comité d'audit 235
16.4.2 Comité stratégique et des investissements 236
16.4.3 Comité qualité et développement durable 236
16.4.4 Comité des rémunérations et de la gouvernance 237

16.5 Contrôle interne 237

16.5.1 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 237

16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France 238

16.1 Attributions du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux stipulations du contrat d'entreprise, et comme le précise son règlement intérieur disponible sur le site internet du Groupe La Poste, le Conseil d'administration définit la politique générale de La Poste et les orientations de l'activité de La Poste et de son Groupe (ce dernier comprenant les filiales dont La Poste détient directement ou indirectement 50 % ou plus du capital ou des droits de vote).

En particulier, le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de La Poste et veille à leur mise en œuvre. Il est saisi de toute opération significative du Groupe qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe.

Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration examine, en même temps que les projets de comptes annuels de La Poste et de comptes consolidés, les documents relatifs à la gestion prévisionnelle et les résultats concernant les objectifs fixés par le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste et par la trajectoire stratégique du Groupe. Le Président informe le Conseil du respect des objectifs fixés et présente le cas échéant des mesures appropriées destinées à réduire l'écart constaté ou attendu par rapport à ces objectifs.

La trajectoire stratégique du Groupe et de chacune de ses branches, qui comprend notamment le plan d'affaires pluriannuel, est examinée au moins une fois par an par le Conseil d'administration qui approuve le plan d'affaires, le budget annuel du Groupe, le plan de financement et la capacité distributive associés ainsi que les principaux objectifs de cadrage financier du Groupe. Le Conseil d'administration est informé par son Président trimestriellement du suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle du Groupe, et il examine deux fois par an un rapport d'information sur les filiales de premier rang du Groupe. Pour chacune de ces filiales, le rapport expose les principaux faits marquants et indicateurs, notamment les principales acquisitions, cessions, prises de participation ou opérations financières qui ne sont pas soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif ; il est également tenu informé des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie (hors La Banque Postale).

Le Conseil d'administration est saisi pour autorisation préalable des opérations suivantes :

a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie et hors gestion courante du bilan de La Banque Postale), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ;

b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;

e) la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal d'emprunts à long terme pour l'année à venir, hors La Banque Postale ;

f) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;

g) tout emprunt réalisé par La Banque Postale ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant supérieur à 1 milliard d'euros), ou toute émission de titres de dette ou de capital hybride réalisée par La Banque Postale qui est éligible au Tier 1 ou Tier 2 (fonds propres complémentaires) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros ;

h) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou de l'une de ses filiales ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ou de l'une de ses filiales ;

i) la politique de distribution de dividendes de La Poste ou des filiales qu'elle détient directement et toute modification ou évolution de la politique de distribution de dividendes ;

j) toute décision d'engager une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou l'une de ses filiales ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;

k) la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, ainsi que l'octroi par La Poste ou l'une de ses filiales de toute caution, aval, garantie ou autre opération garantissant les engagements d'une personne ou entité qui n'est pas intégralement détenue directement ou indirectement par La Poste, hors opérations effectuées par La Banque Postale avec ses clientèles ou celles qui naissent des engagements des clients, pour un montant unitaire supérieur à 75 millions d'euros par opération ;

l) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste ou l'une de ses filiales hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;

m) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Le Conseil est informé par son Président des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe, des risques significatifs que révéleraient les contrôles diligentés en application de ces procédures et des politiques de gestion de ces risques envisagées ou mises en œuvre. Il est également saisi pour approbation préalable du rapport sur le contrôle interne établi par le Président.

Le Conseil d'administration veille à la sincérité et à l'exactitude des comptes, à la qualité du contrôle interne et à celle des informations financières communiquées au public ou mises à sa disposition.

Dans le cadre de sa mission, le Conseil d'administration peut s'adjoindre tout expert dont les compétences lui paraîtraient nécessaires. Les droits et obligations des administrateurs, tels qu'ils sont définis aux articles 7 à 13 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, s'appliquent aux membres du Conseil d'administration de La Poste. En particulier, ainsi que le précise l'article 7 du règlement intérieur du Conseil, tout administrateur est tenu au respect de la plus complète confidentialité concernant les documents et informations dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Le mandat d'administrateur représentant du personnel est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de La Poste et de ses filiales.

La Charte de l'administrateur, créée en décembre 2004 et annexée depuis à chacune des versions du règlement intérieur successivement adoptées par le Conseil d'administration, récapitule les règles déontologiques auxquelles doivent se conformer les membres du Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration détaille les modalités d'exercice de ces attributions du Conseil ; il intègre le règlement intérieur de chacun des quatre Comités spécialisés (cf. *infra*) et la Charte de l'administrateur susmentionnée. Il précise les modalités de communication de l'information aux administrateurs, qui a lieu depuis 2008 essentiellement par le biais d'une *data room* électronique sécurisée, créée spécialement et réservée aux membres du Conseil d'administration, qui sont prévenus chaque fois qu'un document y est mis à leur disposition. Modifié par une décision du Conseil d'administration du 28 juillet 2016, il dispose que le Conseil d'administration peut être convoqué par un tiers + 1 voix des membres du Conseil, et que le Conseil, statuant à la majorité simple en séance, peut inscrire toute question à l'ordre du jour.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017

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 2017, le Conseil s'est réuni neuf fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 86,3 %. Deux séminaires stratégiques d'une journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration en 2017 s'est notamment prononcé sur :

- les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- le budget 2018 ;
- des projets d'acquisitions portés par GeoPost, Poste Immo et La Banque Postale ;
- le rapport RH du Groupe ;
- l'affectation du résultat ;
- la feuille de route et la rémunération du PDG ;
- le rapport de situation comparée entre hommes et femmes ;
- le contrat d'entreprise entre la Poste et l'État pour les années 2018-2022 ;
- l'actualisation du plan stratégique et de la trajectoire financière pour 2020.

16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée. Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

L'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés pendant l'exercice 2016 a été réalisée en mai 2017 par un cabinet spécialisé, Leaders Trust, qui a rencontré chaque administrateur pendant deux heures. Les thèmes abordés étaient : la stratégie, la connaissance des branches du Groupe et les rapports avec le management, la gestion des risques et le contrôle, le fonctionnement du Conseil et celui des Comités. Le rapport issu de ces entretiens a mis en évidence : une nette satisfaction à l'égard du fonctionnement des Comités spécialisés, une demande de séminaires du CA supplémentaires, une demande d'allégement des ordres du jour.

16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de quatre Comités spécialisés chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière, soit en tant que point à l'ordre du jour, soit à travers le compte rendu des travaux fait par leur Président. Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces Comités.

Ces Comités sont les suivants : Comité d'audit (créé en 2001), Comité stratégique et des investissements (créé en 2004), Comité qualité et développement durable (créé en 2004 sous la dénomination Comité qualité client, il a pris cette appellation en 2007) et Comité des rémunérations et de la gouvernance (créé en 2010). En outre, une Commission *ad hoc* est réunie pour préparer la séance du Conseil d'administration, un ou deux jours avant qu'elle ait lieu.

16.4.1 Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de : Virginie Chapron-Du Jeu, Présidente du Comité, Brigitte Jonon, Jean-Yves Lautridou, Sophie Mantel, Charles Sarrazin et Olivier Sichel.

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans ses domaines de compétence, c'est-à-dire l'analyse, pour La Poste et les sociétés de son Groupe, des comptes, des principales informations financières, de la cartographie des risques principaux et de la politique de gestion de ces risques ainsi que le contrôle interne.

En vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile, le Comité :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des normes et méthodes comptables appliquées par La Poste et le Groupe pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du traitement adéquat des opérations financières ou comptables significatives conduites ou devant être conduites par La Poste et le Groupe ; étudie toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;
- s'assure de la qualité et de la fiabilité de l'information financière sociale et consolidée produite par La Poste ; vérifie que sont définies et suivies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant cette qualité et cette fiabilité ;
- examine la politique de communication financière de La Poste ainsi que les principaux éléments de cette communication ;
- procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont, notamment, les comptes annuels et semestriels, les comptes spécifiquement établis pour les besoins d'une opération donnée, les rapports de gestion et leurs annexes ;
- organise, avec l'appui de la direction financière et du développement, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence et émet une recommandation au Conseil d'administration de La Poste sur le choix desdits commissaires ; débat du programme d'intervention des commissaires aux comptes désignés et du budget affecté à leur mission ; s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- examine le rapport du Président sur le contrôle interne ;
- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, dans ce cadre, examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le Groupe est exposé à raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'action mis en place pour identifier et maîtriser ces risques ; examine le compte rendu d'activité de l'audit interne central et des services chargés de missions d'audit interne au sein de La Poste et du Groupe pour l'année écoulée et donne son avis sur le programme des missions de l'année en cours ;
- procède à l'examen périodique de l'état des principaux contentieux en cours et de toute autre question de nature financière, comptable, juridique ou autre de nature à déboucher sur des risques ou menaces ;
- examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- approuve les missions d'audit autres que la certification des comptes quand celles-ci dépassent un prix unitaire de 100 000 euros ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration concernant les sujets ci-dessus ;
- plus généralement, rend compte au Conseil d'administration et porte à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière.

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois en 2017 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 91,6 %.

Au cours de l'année 2017, en plus des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, la cartographie des risques, la programmation des audits et le rapport annuel de la Commission des achats, le Comité a notamment examiné :

- la gestion des risques de crédit par La Banque Postale ;
- le pilotage des ratios prudentiels de la Banque Postale ;
- les évolutions normatives (IFRS 15, IFRS 16, IFRS 9).

16.4.2 Comité stratégique et des investissements

Le Comité stratégique et des investissements est composé de : Françoise Malrieu, Présidente, Alain Bard, Régis Blanchot, Jacques Dumans, Corinne Lejbowicz, Yves Renaud, Charles Sarrazin et Olivier Sichel.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci tout avis ou recommandation utile :

- l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger ;
- l'étude des projets d'accords stratégiques et le suivi des partenariats ;
- l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs au sein du Groupe, de création de filiale, de prise ou de cession de participation supérieurs à 30 millions d'euros ;
- l'examen du plan d'affaires pluriannuel ;
- le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Le Comité stratégique et des investissements s'est réuni sept fois en 2017 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 86,6 %.

Au cours de l'année 2017, le Comité a essentiellement travaillé sur :

- des projets d'acquisition et de cession portés par GeoPost, La Poste Silver, La Banque Postale et Poste Immo ;
- des investissements portés par la branche Courrier-Colis (nouveau schéma industriel).

16.4.3 Comité qualité et développement durable

Le Comité qualité et développement durable est composé de : Marie-Pierre de Bailliencourt, Présidente, Martin Ajdari, Hélène Carnet, Virginie Chapron-du-Jeu, Brigitte Jonon, Philippe Lemoine et Annette Rivard.

Le Comité assiste le Conseil d'administration dans l'analyse de la qualité des services fournis par La Poste et les sociétés du Groupe à leurs clients, ainsi que du développement durable au sein de La Poste et des sociétés du Groupe.

Le Comité a ainsi pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à son adresse toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste, ou les sociétés du Groupe, et leurs clients ainsi que le développement durable, notamment dans les domaines suivants :

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

Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans le domaine de la qualité et du développement durable que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent. Par délibération du 30 mai 2013, le Conseil d'administration a ajouté aux domaines de compétence du Comité l'examen du bien vivre au travail à La Poste et des bonnes pratiques en la matière.

Le Comité qualité et développement durable s'est réuni trois fois en 2017 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 95,2 %.

Au cours de l'année 2017, le Comité a notamment examiné :

- la politique RSE du Groupe ;
- la lutte contre la corruption ;
- le système de traitement des réclamations ;
- l'analyse économique de la non-qualité ;
- la mise en place d'une Charte relative au traitement des données personnelles ;
- la Qualité de vie au travail.

16.4.4 Comité des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance est composé de : Philippe Lemoine, Président, Eric Lombard, Annette Rivard et Charles Sarrazin.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- formuler toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération ;
- donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 33 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom ;
- piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration.

Le Comité est informé par le Président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni trois fois en 2017 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 69 %.

Au cours de l'année 2017, le Comité a notamment examiné l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, la feuille de route et la rémunération du PDG, la gestion des postes clés et des hauts potentiels, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants.

↘ 16.5 Contrôle interne

16.5.1 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance de ce rapport est reproduite en annexe 3.

16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France

La Poste adhère depuis 2011 au Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise, auquel elle se réfère en application de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires spéciales qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut d'entreprise publique de La Poste et en particulier de l'application à la Société de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la Poste et France Télécom et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le tableau ci-dessous recense les recommandations du Code Afep-Medef, dans sa dernière version de novembre 2016, qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Principes du Code	Situation de la Société et explication
1	**Le Conseil d'administration : instance collégiale**	
1.2	Désignation du Dirigeant et mode d'organisation des fonctions « [...] Le Conseil d'administration [...] désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise [...] et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et Directeur général ou unicité des fonctions) [...]. »	**Non applicable :** Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990, qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.
6	**La composition du Conseil d'administration : les principes directeurs**	
6.2	Chaque Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises...). Il rend publics dans le rapport annuel les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières.	**Non applicable :** La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 et du Titre II de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, reprises à l'article 13 des statuts.
8	**Les administrateurs indépendants**	
8.1	« [...] il est important d'avoir au sein du Conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui [...] est de nature à améliorer la qualité des délibérations.	
8.2	« Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi par administrateur indépendant, il faut entendre [...] administrateur non exécutif [...] mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »	**Non applicable :** La composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi (cf. ci-dessus), La Poste ne peut décider d'y inclure des administrateurs indépendants.
13	**La durée des fonctions des administrateurs**	
13.1	« [...] la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...].	**Non applicable :** La durée de 5 ans des mandats des membres du Conseil d'administration de La Poste est prévue par l'article 13 des statuts. Elle se rapproche de la durée de 4 ans requise par le Code et est inférieure à la durée maximale de 6 ans fixée par l'article 9 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014. Le renouvellement du Conseil d'administration est organisé en bloc.
13.2	L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.	

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Principes du Code	Situation de la Société et explication
15	**Le Comité d'audit**	
15.1	Composition « La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit (hors [...] les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés) doit être au moins de deux tiers. »	**Non applicable :** La composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi, La Poste ne peut décider d'y inclure des administrateurs indépendants.
16	**Le Comité en charge des nominations**	
	« Le Comité de la sélection ou des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi chaque Conseil d'administration doit-il constituer en son sein un Comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux qui peut être ou non distinct du Comité des rémunérations. »	**Non applicable :** Les conditions de nomination des administrateurs et mandataires dirigeants sociaux sont dérogatoires et fixées par la loi. Le Président-Directeur Général est nommé par décret après audition par les Commissions compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat.
17	**Le Comité en charge des rémunérations**	
17.1	Composition Le Comité des rémunérations « [...] doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »	**Non applicable :** La composition du Conseil de La Poste est fixée par la loi et ne lui permet pas de désigner un administrateur indépendant dans ce Comité.
19	**La déontologie de l'administrateur**	
	Hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la Société qui la fait figurer dans son rapport annuel ;	**Non applicable :** La loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public.
22	**L'obligation de détention des actions des dirigeants mandataires sociaux**	
	« Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat [...] ».	**Non applicable :** Le Président-Directeur Général ne peut détenir d'actions de la Société au nominatif car l'article 1-2 de la loi de 1990 réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à d'autres personnes morales de droit public et, le cas échéant, aux salariés.
24	**Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**	
24.1	Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du Conseil d'administration	**Non applicable :** Le ministre chargé de l'Économie doit approuver la rémunération du Président-Directeur Général de La Poste : contrôle ministériel de la rémunération du Président-Directeur Général (art. 3 I. 2° du décret du 9 août 1953 modifié par décret du 26 juillet 2012). La rémunération d'activité (partie fixe, variable et les jetons de présence) des dirigeants mandataires sociaux des entreprises publiques (art. 3 III du décret du 9 août 1953 modifié par décret du 26 juillet 2012) est plafonnée à 450 000 € bruts.
24.1.1	« La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du Conseil d'administration [...] et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations.	
24.1.12	Dans la détermination de ces rémunérations, les Conseils et Comités doivent prendre en compte les principes suivants : exhaustivité [...] ; équilibre [...] ; comparatibilité [...] ; cohérence [...] ; intelligibilité des règles [...] ; mesure [...]. »	

Numéro de la recommandation Afep-Medef	Principes du Code	Situation de la Société et explication
24.3.1	Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs La rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement longs.	**Non applicable :** Les éléments de rémunération du Président-Directeur Général sont établis par le Conseil d'administration dans la limite fixée par décret (art. 3. I du décret du 9 août 1953, modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 : plafond de 450 000 €). Rémunération approuvée par décision du ministre chargé de l'Économie.
25	**L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance**	
25.1	Information permanente « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »	**Conformité partielle :** La rémunération du Président est fixée par une décision ministérielle et est publiée dans le document de référence.
25.2	Publication de la rémunération des administrateurs	**Conformité partielle :** seule la rémunération du Président-Directeur Général est mentionnée.



17

Collaborateurs

17.1 Effectifs du Groupe 242
17.1.1 Évolution des effectifs du Groupe 242
17.1.2 Répartition de l'effectif Groupe 243

17.2 Politique d'emploi responsable 244

17.3 Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion 245
17.3.1 Évolution professionnelle 245
17.3.2 Formation 246
17.3.3 Une politique active en matière d'alternance 247
17.3.4 Promotion 247

17.4 Diversité et égalité des chances 247
17.4.1 Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap ou d'inaptitude 247
17.4.2 Égalité femmes - hommes 248
17.4.3 Promotion des diversités 249

17.5 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail 249
17.5.1 Actions en matière de qualité de vie au travail 250
17.5.2 Méthode de conduite du changement 250
17.5.3 Actions en matière de prévention des risques professionnels et des accidents de travail 250

17.6 Acteurs de l'accompagnement RH 251
17.6.1 Responsables RH de proximité 251
17.6.2 Rôle RH du manager 252
17.6.3 Les représentants du personnel 252

17.7 Politique de rémunération globale 252
17.7.1 Politique salariale 252
17.7.2 Intéressement 253
17.7.3 Plan d'épargne Groupe (PEG) et plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) 253
17.7.4 Participation des salariés aux résultats 254
17.7.5 Tableau de synthèse sur les rémunérations 254

17.8 Politique sociale 254
17.8.1 Statut du personnel 254
17.8.2 Dialogue social et représentation du personnel 255
17.8.3 Régime de retraite 257
17.8.4 Couverture sociale complémentaire 257
17.8.5 Activités sociales 257
17.8.6 Logement des postiers 258

17.9 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur 258

17.10 Synthèse des informations sociales 259
17.10.1 Répartition de l'effectif par branches dans le monde 259
17.10.2 Répartition de l'effectif Groupe en France 260
17.10.3 Pyramide des âges des effectifs Groupe France 260
17.10.4 Synthèse des informations sociales du Groupe en France 261

17.11 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées 262

Le Groupe La Poste a fait le choix d'un modèle social fort fondé sur l'emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels. Afin de poursuivre son développement responsable dans un environnement en forte évolution, et de faire de chaque collaborateur l'acteur et le bénéficiaire de la transformation de l'entreprise, La Poste a bâti le Pacte Social, volet social du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » présenté en 2014.

Le Pacte Social comprend quatre axes majeurs :

- la formation ;
- l'évolution professionnelle ;
- la santé et la qualité de vie au travail ;
- le développement managérial et la transformation de la filière RH.

Après les cinq accords signés en 2016, l'année 2017 a été particulièrement dynamique en termes de dialogue social avec 12 nouveaux accords et avenants signés, aboutissement des nombreux chantiers de négociation ouverts en 2016.

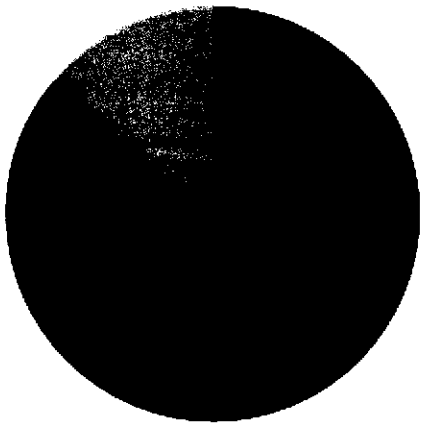
↘ 17.1 Effectifs du Groupe

17.1.1 Évolution des effectifs du Groupe

Effectifs en équivalents temps plein en moyenne

	2017	2016
Le Groupe La Poste	253 219	251 249

L'effectif total du Groupe La Poste s'élève à 253 219 équivalents temps plein en moyenne en 2017, en augmentation de 0,78 % par rapport à 2016. L'évolution des effectifs résulte du solde des départs naturels (principalement constitués de départs en retraite) et des recrutements, mais également de l'intégration de nouvelles filiales.



17.1.2 Répartition de l'effectif Groupe

17.1.2.1 Répartition de l'effectif Groupe par continent [a]

Afrique	Amérique	Asie	Europe	Océanie	Total
1,12 %	0,93 %	0,20 %	97,70 %	0,05 %	100,0 %

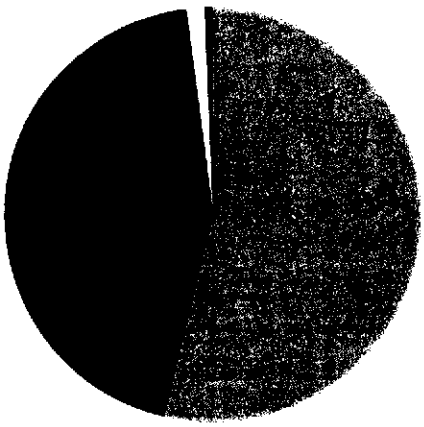
France	Autres pays de l'Europe de l'Ouest [b]	Pays de l'Europe de l'Est et Russie	Force de travail totale en Europe
86,38 %	7,24 %	4,08 %	97,70 %
93,62 % de la force de travail du Groupe se situe en Europe de l'Ouest			

(a) Source : comptes consolidés pour La Poste, ses filiales et les sociétés qu'elle contrôle (en intégration globale), la force de travail est exprimée en équivalents temps plein.

(b) Classification de l'Unesco : Andorre, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Allemagne, Grèce, Islande, Irlande, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Malte, Monaco, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Saint-Marin, Espagne, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Saint-Siège du Vatican, ainsi que la France, qui est isolée dans le tableau.

17.1.2.2 Répartition de l'effectif Groupe par branche

Équivalents temps plein en moyenne



54,1 % Services-Courrier-Colis
19,9 % Réseau La Poste
15,4 % GeoPost
7,0 % La Banque Postale
2,2 % Numérique
1,0 % Tête de groupe
0,4 % Poste Immo

17.1.2.3 Répartition de l'effectif Groupe par société

Équivalents temps plein (ETP)

Maison mère La Poste [a]	75,78 %
Filiales consolidées dans les indicateurs sociaux [b]	10,37 %
Périmètre couvert par les indicateurs sociaux [c]	**86,15 %**
Autres filiales	13,85 %
TOTAL	**100,0 %**

(a) Inclut les effectifs mis à disposition de La Banque Postale sous la forme d'un groupement de moyens pour les Centres financiers (5,12 % des effectifs du Groupe).

(b) Inclut toutes les filiales situées en France.

(c) Sauf mention contraire au niveau de l'indicateur.

17.2 Politique d'emploi responsable

La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France. Elle mène une politique d'emploi responsable dans une conjoncture et un environnement difficiles, marqués par la diminution des volumes de courrier et la baisse de fréquentation des bureaux de poste. Elle met notamment au cœur de sa politique d'emploi deux grandes thématiques :

- favoriser les effectifs en contrats permanents. La candidature de toute personne ayant exercé une fonction à La Poste est examinée de manière prioritaire lors du recrutement en CDI sur la même fonction. En 2017, 3 086 collaborateurs ayant préalablement exercé en CDD ont été embauchés en CDI après 1 524 en 2016 ;
- promouvoir une politique de recrutement ouverte à la diversité, respectueuse de l'égalité des chances et porteuse des engagements du Groupe en la matière.

Cela se traduit notamment par un taux de 92,9 % d'effectifs en contrats permanents en 2017 et un faible taux de turnover (4,9 % en 2017 *vs* 3,5 % en 2016).

Tableau de synthèse sur l'organisation du travail

L'organisation du travail dans les sociétés du Groupe La Poste en France (qui représentent 86,38 % des effectifs du Groupe et 75,6 % du chiffre d'affaires consolidé) est basée sur une moyenne hebdomadaire de 35 heures en travail de jour et de 32 heures en travail de nuit. Le travail de nuit ne concerne ni La Banque Postale ni Mediapost.

	Le Groupe La Poste*	
Indicateurs	**2017**	**2016**
Part des effectifs à temps partiel parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	12,42 %	12,64 %
Part de l'effectif occupant des emplois avec des horaires de nuit parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	2,70 %	2,75 %
Nombre de journées d'absence pour maladie (en jours calendaires)	5 485 496	5 596 496
Nombre d'heures supplémentaires	3 398 932	2 987 861

* *Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales situées à l'étranger.*

17.3 Politique d'évolution professionnelle, de formation et de promotion

Le Pacte social qui accompagne le projet stratégique du Groupe « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » place l'évolution professionnelle et la formation au cœur des politiques de gestion des ressources humaines.

17.3.1 Évolution professionnelle

La Poste promeut une évolution professionnelle respectueuse des personnes et ouverte à la diversité des projets professionnels, ayant pour finalités :

- de répondre aux souhaits d'évolution professionnelle des collaborateurs, dans toute la diversité de leurs projets (mobilité interne, géographique ou fonctionnelle, mobilité vers les fonctions publiques et l'économie sociale et solidaire, création d'entreprise) ;
- de fidéliser les collaborateurs de La Poste en leur offrant davantage de perspectives d'évolution professionnelle ;
- d'accompagner la modernisation de l'entreprise en permettant la mobilisation des compétences là, où et quand elles sont nécessaires ;
- de consolider la mise en place d'une gestion des ressources humaines par les compétences.

La Poste a mis en place « les Saisons de l'évolution professionnelle » : chaque établissement organise, une fois par an, un événement lié à l'évolution professionnelle.

17.3.1.1 Mobilité interne

La Poste développe les opportunités d'évolution professionnelle au sein du Groupe. À ce titre, elle met en œuvre diverses actions :

- son observatoire des métiers et des compétences a, depuis sa création en 2015, établi un référentiel commun aux 156 métiers du Groupe et aux 27 filières professionnelles, permettant, de façon prospective, la construction des parcours professionnels ;
- elle permet aux collaborateurs d'être acteurs de leur projet professionnel en créant et en renforçant les conditions de leur prise d'initiative : règles de mobilité interne, bourse d'emplois accessible à tous sur intranet et internet, développement d'un réseau de conseillers répartis dans les différentes branches de l'entreprise, site dédié à l'évolution professionnelle. La bourse d'emplois a connu un développement significatif ces trois dernières années. Après un doublement du volume d'activité en 2016, les offres ont augmenté de 40 % et les candidatures de 20 % en 2017. Les 12 Espaces mobilité Groupe (EMG), installés à Paris et en région entre 2015 et 2016, contribuent à l'évolution professionnelle des postiers sur tout le territoire. Ils animent le réseau de conseillers en évolution professionnelle dont la généralisation dans l'ensemble des services de La Poste depuis 2015 a permis de densifier et professionnaliser le réseau avec plus de 260 conseillers fin 2017 ;
- elle poursuit le développement de parcours professionnels croisés entre ses branches et ses domaines professionnels. Ainsi, en 2017, 10 % des collaborateurs ont évolué professionnellement dans le Groupe, en France [1] ;
- la volonté de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui s'incarne aussi dans le partenariat conclu avec SIMPLON, entreprise de l'économie sociale et solidaire, école de formation gratuite au codage informatique, qui accompagne des entreprises dans leur transformation digitale. Elle permet à des facteurs ou chargés de clientèle d'obtenir le diplôme de concepteur-développeur et d'intégrer les services informatiques de La Poste (1re promotion en 2017). Le succès de ce dispositif a été confirmé lors de la constitution de la 2e promotion : 19 postiers ont été sélectionnés parmi près de 600 candidats, soit un doublement des candidatures par rapport à 2016.

17.3.1.2 Mobilité externe

Mobilité vers les fonctions publiques

Pour apporter une réponse aux demandes exprimées par les collaborateurs de mobilité vers l'une des trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière), La Poste déploie un dispositif juridique de détachement puis d'intégration des personnels : d'une part un dispositif dérogatoire commun aux trois fonctions publiques institué par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 (régulièrement prorogé, jusqu'au 31 décembre 2020), d'autre part des détachements de fonctionnaires de droit commun ainsi que des accompagnements de salariés de droit privé.

En 2017, La Poste a accompagné 191 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques.

Création d'entreprise

La Poste conduit une politique active d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat exprimés par ses collaborateurs (création ou reprise d'une activité économique), au travers de mesures spécifiques : un numéro vert d'information, l'accompagnement par des conseillers spécialisés, l'accès à des formations et des aménagements du temps de travail,

(1) Évolutions fonctionnelles et/ou géographiques, soit d'une branche à l'autre, soit au sein d'une branche, soit de la maison-mère vers une filiale. N'inclut pas les évolutions des filiales vers la maison-mère.

une aide financière, un suivi post-création et un droit au retour organisé.

En 2017, 131 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet.

Mobilité vers l'économie sociale et solidaire

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est un acteur économique en croissance sur le territoire, qui propose une grande diversité de métiers dans différents types de structures (associations, coopératives, mutuelles, etc.).

La Poste et l'ESS se sont engagées depuis 2014 dans le partenariat « l'Alliance dynamique » dont l'un des volets vise à faciliter les projets professionnels des postiers exprimés en direction des structures de l'ESS. La Poste les accompagne de plusieurs façons : création d'une structure de l'ESS, engagement en fin de carrière dans une cause d'intérêt général ou encore projet d'évolution professionnelle vers une structure de l'ESS.

En 2017, 117 collaborateurs porteurs d'un projet d'évolution vers l'ESS ont fait aboutir leur projet.

17.3.2 Formation

17.3.2.1 Enjeux de la formation

Pilier de l'évolution professionnelle, la formation est plus que jamais perçue comme un investissement pour l'avenir et répond prioritairement à deux enjeux :

- anticiper et répondre aux besoins de développement/évolution/émergence de compétences attendus par l'entreprise et par les collaborateurs ;
- développer la visibilité et l'accessibilité d'une offre de formation unifiée pour l'ensemble des postiers notamment autour d'une offre transverse de formation.

Ainsi, de grands programmes de formation se poursuivent :

- un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne entre 2015 et 2020, pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers ; 28 000 avaient été engagés fin 2017 (*versus* 12 600 fin 2016) ;
- un programme de formation au numérique avec une offre « Tous numériques ! » lancée en 2015 pour permettre à tous les postiers de renforcer leurs compétences numériques en fonction de leurs besoins. Cette formation a été suivie, en cumulé, par près 100 000 postiers fin 2017 (*versus* 60 000 fin 2016) ;
- un programme de formation individuelle avec une offre de formation en libre-service pour tous les postiers du Groupe lancée en 2017. Les premières offres disponibles portent sur le numérique, la bureautique, les outils collaboratifs et la culture d'entreprise ;
- une offre commune de développement des compétences managériales, portée par l'Institut du management du Groupe. Cette offre comprend fin 2017, 20 programmes de formations en présentiel, un parcours pour les nouveaux managers, 50 formations en ligne et en libre-service, un cycle de 20 conférences et une offre sur le management à l'ère du digital. Les inscriptions à ces programmes sont accessibles à tous les managers du Groupe *via* un portail dédié. Les 6 sites aménagés en région permettent aussi une facilité d'accès pour les postiers sur tout le territoire. Fin 2017, 10 730 managers ont participé à l'un des programmes de l'Institut du management.

En 2017, pour la cinquième année consécutive, le taux d'accès à la formation a été important avec plus de 8 collaborateurs sur 10 ayant bénéficié d'au moins une formation et 9 collaborateurs sur 10 ayant été formés sur deux ans. Cette politique dynamique et ambitieuse doit permettre à chacun de développer les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission et projet professionnel tout en contribuant à la transformation du Groupe.

17.3.2.2 Tableau de synthèse sur la formation

	Le Groupe La Poste [b]		
Indicateurs	**2017**	**2016**	**2015**
Nombre total d'heures de formation [a]	4 808 464	5 432 771	4 777 133

(a) Nombre total d'heures de formation internes ou externes suivies par l'ensemble du personnel (effectif total présent au cours de l'année y compris les alternants). Les heures de formation des CIF, CFP, VAE, bilans de compétences ne sont pas pris en compte en tant qu'actions de formation. Les formations sont comptabilisées dans l'année où elles se terminent.

(b) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

17.3.3 Une politique active en matière d'alternance

La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique de formation et d'insertion des jeunes dans l'emploi à travers le développement de l'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation qui permettent d'acquérir des diplômes ou des titres professionnels, du CAP jusqu'au master). Elle leur donne ainsi la possibilité d'obtenir un diplôme et une première expérience professionnelle qui contribueront à leur employabilité.

La Poste s'est engagée à recruter 12 000 jeunes en contrat d'alternance sur la période 2016-2018, au titre de l'accord majoritaire signé le 3 octobre 2016 sur l'insertion des jeunes et l'emploi des seniors. Cet engagement reconduit celui qui prévalait sur la période 2013-2015 avec le précédent accord, engagement qui avait été dépassé (13 788). Sur l'année 2017, 7 033 jeunes ont bénéficié d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (5 736 en 2016).

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, et d'innover notamment autour de quatre thématiques : l'apprentissage et les contrats de professionnalisation, les dispositifs d'insertion alternée, les dispositifs d'orientation et le dispositif de formation professionnelle continue en parcours de formation en alternance pour des salariés vers de nouveaux métiers.

17.3.4 Promotion

En cohérence avec une gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences, La Poste met en œuvre trois dispositifs de promotion : la reconnaissance des acquis professionnels, la reconnaissance du potentiel professionnel, et la reconnaissance de l'expérience professionnelle.

En 2017, 18 968 collaborateurs ont bénéficié d'un de ces trois dispositifs de promotion, soit un taux de promotion de 9,65 %.

↘ 17.4 Diversité et égalité des chances

La Poste mène une politique active de promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Cette politique est affirmée au plus haut niveau de l'entreprise et est notamment déployée à travers un réseau de référents diversité dans les structures territoriales.

Signataire de la Charte de la diversité depuis 2006, elle dispose d'un Code de déontologie et d'un règlement intérieur de l'entreprise qui précisent les engagements en matière de lutte contre les discriminations.

Le Groupe s'est doté d'une Charte de recrutement en 2010 à travers laquelle, il s'engage notamment en matière d'égalité des chances, de considération de toutes les candidatures, d'objectivité et de respect dans le cadre des recrutements. Il favorise la diversité dans ses recrutements en utilisant plusieurs moyens (recrutements dans les quartiers prioritaires de la ville, contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, méthode de recrutement par simulation).

Par ailleurs, La Poste conduit tous les ans des actions de sensibilisation à la diversité en direction de ses collaborateurs *via* des campagnes de communication nationales et locales. La nouvelle campagne de sensibilisation de 2017, en réalité augmentée, a promu le respect de la diversité et de l'égalité des chances au travail, mettant l'accent sur la lutte contre le sexisme, l'égalité professionnelle, les aidants familiaux, la lutte contre les discriminations et le handicap.

17.4.1 Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap ou d'inaptitude

La Poste met en œuvre une politique volontariste en faveur de l'emploi et du développement professionnel des personnes en situation de handicap ou d'inaptitude. En mai 2015 a été signé le sixième accord en faveur de l'emploi des collaborateurs en situation de handicap, sur la période 2015-2017. Cet accord est prolongé d'un an jusqu'au 31 décembre 2018. Un réseau national de référents handicap permet d'appuyer la mise en œuvre de cette politique.

- En matière d'emploi, priorité est donnée au maintien dans l'emploi des personnels en situation de handicap, grâce à l'aménagement des postes de travail. En 2017, plus de 60 %du budget de l'accord handicap a été consacré à ces mesures.

Des Commissions de retour et maintien dans l'emploi ont été mises en place dans toute l'entreprise. Elles facilitent la recherche de solutions de maintien dans l'emploi pour les personnes en situation de handicap ou d'inaptitude grâce à une action conjointe de tous les acteurs de ces politiques sur chaque situation individuelle.

- Avec 6,42 %, La Poste a dépassé en 2017 (5,84 % en 2016) le taux d'emploi légal de 6 % des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). L'entreprise compte aujourd'hui plus de 12 800 collaborateurs avec une reconnaissance du handicap. Avec 529 recrutements effectués en 2015-2017 en CDI, en alternance et en CDD d'une durée de six mois et plus, elle est allée au-delà de son engagement de recruter 350 personnes en situation de handicap sur cette période.
- Des dispositions spécifiques ont été mises en place pour une bonne conciliation vie personnelle – vie professionnelle des postiers en situation de handicap. Le dispositif de Temps partiel aménagé senior comporte des dispositions plus favorables pour les personnes BDE, en termes de conditions d'âge et de temps libéré. Enfin, des jours supplémentaires d'autorisation exceptionnelle d'absence ont été créés pour les postiers qui doivent réaliser des démarches liées au handicap.
- L'accessibilité numérique des supports de communication et des applications est développée.
- La Poste soutient les entreprises du secteur adapté et protégé, auprès duquel elle a réalisé 16,8 millions d'euros d'achats en 2017. Son engagement de plus de 35,5 millions d'euros HT de prestations réalisées en trois ans est dépassé avec plus de 46,4 millions d'euros d'achats.

Le Groupe participe également à divers événements autour du handicap et de la lutte contre les discriminations pour sensibiliser les collaborateurs, notamment la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH).

17.4.2 Égalité femmes - hommes

La Poste a signé un troisième accord sur l'égalité professionnelle en juillet 2015 qui fixe de nouveaux engagements pour la période 2015-2017. Cet accord vise à favoriser la mixité des recrutements et de l'emploi, à garantir une évolution professionnelle équivalente entre les femmes et les hommes, des niveaux de rémunération et des évolutions de carrière équivalents, l'égal accès à la formation, à développer la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, à apporter une attention particulière à la parentalité ainsi qu'aux violences familiales et au travail et à sensibiliser et communiquer sur ces sujets auprès des collaborateurs.

Par ailleurs, La Poste, est également signataire :

- du Pacte mondial des Nations Unies et de l'engagement des PDG pour l'égalité femme/homme dans le monde ;
- de la Charte de la parentalité ;
- d'une convention cadre pour la féminisation des instances de gouvernance, signée en avril 2013 avec 16 autres grands groupes et la ministre des Droits des femmes.

Sa politique active en matière d'égalité femmes-hommes permet à La Poste d'afficher en 2017 un taux de 52,4 % de femmes dans l'entreprise, de 49,5 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 32,5 % parmi les cadres dirigeants ;

Indicateur	2017	2016	2015
Part des femmes au sein du Comité du management*	30,1 %	30,1 %	30,2 %

* *Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.*

	Le Groupe La Poste*		
Indicateur	2017	2016	2015
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	- 5,1 %	- 5,4 %	- 5,6 %

* *Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.*

- Il existe un suivi attentif de cet indicateur, La Poste visant à assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. À La Poste en 2017, grâce aux mesures mises en place pour favoriser l'égalité hommes-femmes, l'écart salarial est résiduel, avec 3,1 % d'écart en défaveur des postières fonctionnaires et 0,2 % d'écart en faveur de postières salariées.

17.4.3 Promotion des diversités

17.4.3.1 Gestion des âges et de l'intergénérationnel

La Poste a mis en place un plan d'action de gestion des âges, afin de favoriser l'intégration, l'employabilité et le développement des compétences des jeunes et des seniors. En 2017, dans le total des recrutements en CDI, la proportion des personnes âgées de 45 ans et plus est de 9,54 %, en ligne avec l'accord sur l'« Insertion des jeunes et l'emploi des seniors » signé en octobre 2016. Celui-ci prévoit une attention spéciale aux échanges entre générations et vise à toujours mieux insérer les jeunes dans l'entreprise, à recruter et maintenir les seniors dans l'emploi et à transmettre les savoirs et compétences.

17.4.3.2 Engagement en faveur des quartiers

Présente sur tout le territoire français, La Poste a signé l'Engagement national pour l'emploi des jeunes dans les quartiers, en 2008. Elle s'engage pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, notamment *via* sa politique de recrutement dynamique et de nombreux partenariats :

- avec l'association « Nos quartiers ont du talent » (NQT) pour l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et de milieux sociaux défavorisés. Cette coopération met en place des parrainages par des collaborateurs volontaires pour accompagner ces jeunes vers l'emploi et des rencontres annuelles entre jeunes diplômés et cadres d'entreprises ;
- avec les Écoles de la deuxième chance (E2C) pour l'insertion des jeunes âgés de 18 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme. Les collaborateurs ont l'occasion d'être parrain et d'accompagner ces jeunes vers la maîtrise des savoirs de base puis vers l'insertion professionnelle, à travers des stages de courte durée en entreprise ;
- l'expérimentation depuis 2016 avec des jeunes du Service militaire volontaire, du ministère de la Défense, visant à ouvrir une formation professionnelle à la distribution et des formations certifiantes à des jeunes peu ou pas qualifiés, en région parisienne.

17

↘ 17.5 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail

La Poste a une politique active en matière de vie au travail qui inclut la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail et engage l'organisation de l'entreprise et son management. Cet engagement s'est traduit par la signature de deux accords sociaux : un accord Qualité de vie au travail en janvier 2013, pour une durée de trois ans ; puis l'accord « Un avenir pour chaque postier », en février 2015, qui s'applique à l'ensemble du personnel de La Poste pour une durée de cinq ans.

La QVT constitue une exigence permanente, dans chaque projet, dans chaque mode d'organisation, afin de garantir :

- la qualité du travail (organisation, contenu, sens et conditions de travail) ;
- la qualité des relations de travail au sein du collectif de travail et le management ;
- la qualité de l'accompagnement individuel (dont le développement et l'évolution professionnels, la conduite du changement et les actions favorisant la conciliation vie privée/vie professionnelle) ;
- la santé et la sécurité au travail.

La Poste a défini le programme « Bien dans son travail » afin de renouveler ses politiques en matière de santé et de qualité de vie au travail. Il vise à promouvoir la santé des postiers dans son ensemble : politiques de prévention, soutien accru aux postiers confrontés aux incivilités, promotion de l'expression de tous dans les équipes, adaptation des parcours professionnels aux capacités de chacun et suivi particulier aux collaborateurs en situation d'absence. En 2017, les actions prioritaires de ce programme ont porté sur la prévention de l'inaptitude et de l'accidentologie, le lancement d'une nouvelle démarche d'accompagnement des postiers en absence longue (APALA : Avant/Pendant/Après L'Absence) et l'intégration des nouveaux arrivants.

En 2017, La Poste a également finalisé la première phase de son programme d'amélioration des locaux professionnels qui permet de garantir à tous les postiers un cadre adéquat de vie professionnelle, une bonne qualité de vie au travail et des équipements adaptés pour les espaces collectifs. Depuis son lancement en 2016, ce programme s'est traduit par 3 430 opérations qui ont amélioré les conditions de travail dans 2 550 sites de La Poste.

La Poste a signé, le 7 février 2017, un accord majeur portant sur l'amélioration des conditions de travail des facteurs, de leurs encadrants, et sur l'accompagnement de la transformation des métiers de la distribution. Par cet accord, l'entreprise apporte des mesures concrètes : une charge de travail plus équilibrée, des équipements et locaux améliorés, des organisations de travail repensées et un accompagnement managérial pour garantir la santé et qualité de vie au travail.

Cet accord complète les accords importants déjà signés concernant d'autres métiers : accord sur les chargés de clientèle du Réseau de mars 2016, accord sur le management commercial de juillet 2015, accord sur les métiers et parcours professionnels des conseillers bancaires de mars 2016, accord sur les métiers bancaires des centres financiers de décembre 2015. De plus, un accord sur les conditions d'exercice des métiers de conseil bancaire incluant la mise en place des nouvelles directions régionales du Réseau a été signé le 11 septembre 2017.

17.5.1 Actions en matière de qualité de vie au travail

Sur l'ensemble des sujets relevant de la qualité de vie au travail, les accords QVT et « Un avenir pour chaque postier » se sont notamment traduits par :

- un accès à la formation considérablement renforcé depuis 2013 ;
- le développement du télétravail : fin 2017, plus de 1 900 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail ;
- la mise en place de plus de 1 000 responsables RH de proximité ;
- un dispositif de temps partiel aménagé senior ;
- l'octroi de jours de repos supplémentaires pour les postiers seniors occupant des fonctions exposées à des facteurs de pénibilité.

Par ailleurs, des espaces de discussion sur le travail ont été expérimentés dans 40 sites de La Poste avec un projet de déploiement à plus grande échelle en 2018. Ils visent à permettre un échange entre l'équipe et son encadrant sur les conditions de réalisation du travail de chacun.

La Poste a finalisé en 2017 la mise en œuvre des mesures relatives au droit à la déconnexion, dont le principe était prévu par l'accord de juillet 2015. Tout en tenant compte de l'organisation de l'entreprise, qui fonctionne 24h/24h, ce droit est organisé à partir d'un temps de déconnexion de référence défini pour chacun et de nouveaux usages de la messagerie professionnelle. En 2017 a été mise en place une fenêtre de déconnexion sur l'ensemble des messageries des postiers. Les actions de communication auprès des managers et de tous les postiers concernés se sont poursuivies.

17.5.2 Méthode de conduite du changement

Instituée début 2013 au travers de l'accord sur la qualité de vie au travail, la méthode de conduite du changement de La Poste accompagne tous les projets importants modifiant l'organisation et le fonctionnement des services.

Du lancement d'un projet au bilan de son déploiement, cette méthode intègre un certain nombre d'étapes pour assurer le partage du sens et la concertation sociale autour des projets, l'information continue des postiers sur leur avancement, l'écoute individuelle des collaborateurs sur leurs préoccupations, au plan professionnel, en matière de conditions de travail, d'équilibre vie professionnelle-vie privée.

17.5.3 Actions en matière de prévention des risques professionnels et des accidents de travail

17.5.3.1 Prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques

En matière de prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques, La Poste agit à plusieurs niveaux :

- déploiement de nouveaux équipements de travail permettant de réduire les risques : par exemple, suppression progressive des deux-roues à moteur et mise en place d'un nouveau véhicule trois-roues à moteur (le Staby) pour réduire les risques routiers, port obligatoire du casque à vélo, déploiement d'outils d'aide à la manutention dans les plates-formes industrielles et d'autres matériels adaptés en bureaux de poste, etc. ;
- modules de formation : formation de managers et des agents à la réduction des risques de manutention et aux postures professionnelles et à la prévention des incivilités et agressions externes. En 2017 ont été déployés trois nouveaux programmes de formation en matière de prévention pour la filière prévention, les directeurs d'établissement et les Présidents de CHSCT ;
- poursuite de dispositifs d'habilitation pour tous les collaborateurs exerçant une activité de conduite.

17.5.3.2 Prévention des risques psychosociaux et équilibre vie privée – vie professionnelle

La Poste a mis en place plusieurs dispositifs en matière de prévention des risques psychosociaux :

- des règles communes en cas de changement d'organisation, permettant un dialogue social de qualité et de conduire des études d'impact des changements, donnant lieu à des plans d'action ;
- des formations sur les fondamentaux du management et sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux en établissement ;
- un dispositif de prévention et de traitement des situations en lien avec le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ;
- un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique par téléphone, déployé sur tout le territoire avec un numéro accessible à tous collaborateurs et un numéro spécifique pour les managers et les acteurs RH ;
- en 2017, 1 709 managers ont été formés dans le cadre de l'Institut du management sur la qualité de vie au travail et l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation difficile.

17.5.3.3 Suivi médical

La Poste dispose de ses propres services de santé pour assurer la surveillance en santé au travail des postiers. L'animation des équipes médicales a été renforcée. La Poste s'appuie, pour le déploiement de ses politiques, sur ses services de santé au travail et les assistants sociaux. Fin 2017, elle comptait 139 médecins du travail, 148 infirmiers en santé au travail, 109 assistants en service santé au travail et 283 assistants sociaux.

17.5.3.4 Tableau de synthèse sur la santé et la sécurité

	Le Groupe La Poste [e]	
Indicateurs	**2017**	**2016**
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles [a]	795 800	782 689
Accidents de travail avec arrêt :		
• Taux de fréquence [b]	27,55	27,47 [c]
• Taux de gravité [d]	1,50	1,44

(a) Cet indicateur est calculé sur la base de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.

(b) Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets domicile-travail) par millions d'heures travaillées. Les heures travaillées sont calculées sur la base des effectifs moyens que multiplie le nombre d'heures de travail annuel. 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) Chiffre définitif 2016 selon la nouvelle méthode de calcul

(d) 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. »

(e) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

Au sein de La Poste, grâce aux mesures engagées, le taux de fréquence a baissé en 2017 de 2,18 %, pour s'établir à 26,51 (vs 27,10 en 2016).

17.6 Acteurs de l'accompagnement RH

17.6.1 Responsables RH de proximité

Les responsables RH de proximité ont été déployés et formés dans tous les territoires et dans chacune des branches de La Poste.

Leur activité, réalisée au bénéfice de chaque manager et chaque collaborateur, recouvre deux grandes dimensions :

- la gestion RH de proximité orientée vers la mise en œuvre, auprès des managers opérationnels, de l'animation du dialogue social et de la conduite du changement au niveau local. Elle nécessite de solides compétences techniques ;
- la relation RH de proximité davantage orientée vers les personnes, qui se traduit concrètement par la mise à disposition des collaborateurs d'interlocuteurs RH généralistes, capables d'aborder, en premier niveau, tous les aspects de la vie professionnelle, dans le respect de la confidentialité et de la liberté d'expression des personnes.

Cette seconde dimension sollicite des compétences relevant davantage du savoir-être et s'appuie en particulier sur une posture proactive.

Les missions des responsables RH de proximité sont communes, quel que soit leur rattachement. On en compte quatre principales :

- informer et traiter les questions courantes relevant de la gestion administrative ;
- informer et conseiller en matière d'évolution professionnelle ;
- être un interlocuteur de confiance en cas de situation difficile de l'agent, professionnelle ou personnelle ;
- accompagner les managers dans la gestion et le développement professionnel des membres de l'équipe.

17.6.2 Rôle RH du manager

Afin d'apporter appui et soutien aux nouveaux managers, une formation obligatoire spécifique portant sur le rôle RH du manager a été mise en place en 2013 pour permettre au manager :

- de savoir exercer son rôle dans l'accompagnement de ses collaborateurs et en particulier dans l'accompagnement de leur évolution professionnelle ;
- d'accompagner son collectif dans les processus de changement ;
- de savoir créer les conditions individuelles et collectives de la qualité de vie au travail au sein de son équipe.

D'une durée de deux jours, cette formation est obligatoire et dispensée avant ou dès la prise de poste effective. En 2017, 554 nouveaux managers de La Poste ont été formés à leur rôle RH. En complément, La Poste désigne désormais un référent expérimenté pour chaque nouveau manager, afin de l'accompagner dans les premiers mois de sa prise de poste.

17.6.3 Les représentants du personnel

Afin de construire un projet partagé, La Poste a une méthode de travail reposant sur un dialogue social intense, de la négociation à l'information en passant par la concertation. Ainsi, les 46 accords signés depuis 2012 sont le fruit d'un dialogue social fécond avec toutes les organisations syndicales représentatives et démontrent la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les collaborateurs.

Pour garantir le bon respect de ces principes, La Poste a institué un dispositif d'alerte sociale qui permet, depuis 2013, aux organisations syndicales de saisir le directeur local, puis si nécessaire la DRH du Groupe, de tout manquement qu'elles estimeraient constater dans la mise en œuvre de ses engagements de dialogue social, de conduite du changement et de respect des accords signés.

↘ 17.7 Politique de rémunération globale

17.7.1 Politique salariale

Pour le personnel sous statut de fonctionnaire, les mesures propres à la fonction publique (valeur du point) sont appliquées.

S'agissant du personnel salarié, la politique de rémunération est définie par la convention d'entreprise et par la négociation salariale annuelle. Cette politique de rémunération comporte principalement une évolution annuelle négociée ainsi qu'une certaine progression à l'ancienneté reconnaissant l'évolution des compétences dans une fonction. Elle est complétée par des dispositifs de promotion valorisant les parcours et les évolutions professionnelles. Un dispositif de complément pour charges de famille permet de prendre en considération l'évolution de la vie personnelle des salariés.

En ce qui concerne les cadres, la politique de rémunération comporte à la fois des évolutions individuelles de la rémunération fixe en fonction de la contribution et du potentiel et un dispositif de part variable sur objectifs annuels, quantitatifs et qualitatifs.

Les personnels de la force de vente (commerciaux du Courrier, du Colis et conseillers bancaires, soit plus de 10 000 personnes) bénéficient d'un dispositif de rémunération variable adapté à la politique d'action commerciale, notamment dans le domaine bancaire.

L'année 2017 a été marquée par la signature d'un nouvel accord salarial illustrant la poursuite d'une dynamique d'évolution des rémunérations, positive et équilibrée, en accompagnement et en appui des évolutions de l'entreprise.

17.7.2 Intéressement

Le dispositif d'intéressement en vigueur à La Poste depuis 2007 se base sur un résultat économique complété par des résultats de qualité de service et de développement responsable.

Un nouvel accord triennal d'intéressement a été signé en 2015, pour trois ans. L'intéressement est désormais proportionnel au résultat d'exploitation du Groupe et donc en lien plus direct avec l'action de chaque collaborateur. Afin de sensibiliser les personnels à la progression du résultat, un bonus de surperformance est en outre distribué si les résultats sont supérieurs au budget de l'année approuvé par le Conseil d'administration. Un avenant à l'accord d'intéressement 2015 a été signé le 27 juin 2016, renforçant encore l'impact du résultat d'exploitation sur le montant distribué.

L'intéressement permet ainsi de valoriser les efforts accomplis et de développer l'association des personnels à la bonne marche et aux résultats de l'entreprise. Au titre de l'exercice 2017, il s'est élevé à La Poste à 119,8 millions d'euros.

Il existe par ailleurs des accords d'intéressement dans la plupart des filiales.

17.7.3 Plan d'épargne Groupe (PEG) et plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)

La Poste et cinq organisations syndicales (FO, CFDT, CFTC, CGC et UNSA) ont signé en décembre 2006 deux accords instituant respectivement le plan d'épargne Groupe (PEG) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO).

Ces plans d'épargne collectifs mis en place par La Poste sont également ouverts aux filiales françaises remplissant les conditions d'adhésion (détenues directement ou indirectement par La Poste à plus de 50 % et dont les comptes sont consolidés par intégration globale au niveau du Groupe La Poste). À ce jour, 13 filiales ont choisi d'adhérer aux dispositifs d'épargne salariale du Groupe, notamment Mediapost, Chronopost et Poste Immo parmi les plus importantes. Les collaborateurs de La Poste et des filiales adhérentes ont la possibilité d'épargner dans les plans d'épargne salariale à partir de trois mois d'ancienneté, en y effectuant des versements volontaires et/ou en plaçant leur prime d'intéressement et/ou de participation. Depuis 2014, La Poste permet également à ses collaborateurs de transférer chaque année jusqu'à dix jours de leur compte épargne-temps (CET) vers le PERCO (hors congés annuels).

En complément des sommes versées par les collaborateurs sur le PEG et le PERCO, La Poste verse un abondement. En 2017, l'abondement total versé par La Poste a représenté 23,8 millions d'euros, contre 22,2 millions d'euros en 2016. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement : en 2017, l'abondement total versé par les filiales adhérentes a représenté 1,1 million d'euros, contre 1,1 million en 2016.

Les sommes versées sur le PEG et le PERCO sont investies sur une gamme diversifiée de FCPE, exclusivement dédiés au Groupe La Poste. Cinq FCPE couvrent ainsi l'ensemble des classes d'actifs, permettant à chacun de choisir son placement en fonction de son profil risque/rendement : un fonds monétaire (La Poste Responsable Monétaire), un fonds obligataire (La Poste Obligations), un fonds actions (La Poste Actions 100), un fonds multisupports (La Poste Actions 30 Europe) et un fonds solidaire (La Poste Responsable Actions 70 Solidaire). Les FCPE sont investis de manière significative en actifs ISR (investissement socialement responsable). Ainsi, le FCPE La Poste Responsable Monétaire, qui concentre près de 37 % des placements des collaborateurs, est investi à 57 % en actifs ISR. Des taux planchers d'actifs ISR sont en outre appliqués pour les fonds obligataire et actions. La gestion financière des FCPE est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

Au 31 décembre 2017, Le Groupe La Poste compte 129 096 porteurs de parts aux dispositifs d'épargne salariale Groupe, soit une progression de 13,4 % entre 2016 et 2017.

Au niveau de La Poste maison mère, le nombre de porteurs de parts est de 120 899, pour un encours total de 736,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au niveau des filiales, le nombre de porteurs de parts est de 8 197, pour un encours total de 30,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En termes de gouvernance, un Conseil de surveillance commun aux FCPE La Poste a été constitué, composé à parité de représentants salariés des porteurs de parts et de représentants des employeurs du Groupe adhérents aux plans d'épargne salariale. Il s'est réuni à trois reprises en 2017. La Poste a une politique volontariste de formation pour les membres du Conseil de surveillance. Ils bénéficient ainsi, depuis 2012, de formations adaptées à leur besoin : un module d'accueil est réalisé pour les nouveaux arrivants, afin de les aider à se familiariser aux produits financiers et aux techniques de gestion financière, puis un module d'approfondissement est prévu pour répondre aux besoins spécifiques des membres plus expérimentés.

17.7.4 Participation des salariés aux résultats

Il n'existe pas à ce jour à La Poste de dispositif de participation des salariés aux résultats.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010 (article 12) prévoit sa possibilité dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État, mais sa mise en place reste subordonnée à l'intervention d'un décret (disposition de l'article L. 3321-1, 2e alinéa du Code du travail selon laquelle « un décret en Conseil d'État détermine les établissements publics de l'État à caractère industriel et commercial et les sociétés, groupements ou personnes morales, quel que soit leur statut juridique, dont plus de la moitié du capital est détenue directement par l'État, qui sont soumis aux dispositions du présent titre. Ce décret fixe les conditions dans lesquelles ces dispositions leur sont applicables »).

Les filiales sont, elles, dans le champ de la mise en œuvre obligatoire de la participation.

17.7.5 Tableau de synthèse sur les rémunérations

	Le Groupe La Poste [c]		
Indicateurs	**2017**	**2016**	**2015**
Rémunération brute annuelle en moyenne [a]	30 877 €	30 395 €	29 956 €
Évolution n/n-1	+1,6 %	+ 1,5 %	ND
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice	119,8 M€	101,1 M€	103,1 M€
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCO [b]	135 737	123 887	86 630
Abondement net versé par l'entreprise	29,7 M€	27,1 M€	22,5 M€
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCO)	44,68 %	48,32 %	36,6 %

(a) L'indicateur est calculé sur la base des rémunérations fixes brutes versées. La rémunération moyenne intègre les éléments de rémunération à périodicité mensuelle hors primes variables. L'effectif pris en compte est l'effectif moyen en ETP de l'année.

(b) La Poste et certaines filiales dont Mediapost adhèrent au plan d'épargne Groupe (PEG) et au plan d'épargne pour la retraite collectif du Groupe (PERCO). La Banque Postale possède ses propres plans d'épargne salariaux (PEG et PERCO).

(c) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

↘ 17.8 Politique sociale

17.8.1 Statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés de droit privé, La Poste s'emploie à appliquer à ces populations des règles RH soit communes soit comparables. Cette politique est indispensable dans la mesure où chaque établissement de l'entreprise est constitué à la fois de fonctionnaires et de salariés sur les mêmes postes de travail.

Depuis 2002, le Groupe recrute ses nouveaux collaborateurs sous statut de droit privé. Le nombre des collaborateurs régis par les statuts de la fonction publique est en réduction constante et s'établit fin 2017 à 31,9 % de l'effectif de l'ensemble du Groupe (35,5 % en 2016).

Selon l'article 29 de la loi du 2 juillet 1990, les personnels fonctionnaires de La Poste sont régis par des statuts particuliers pris en application de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Selon l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990, l'emploi des agents contractuels est soumis au régime des conventions collectives.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010, relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, n'a pas modifié les dispositions préexistantes relatives au statut des personnels.

17.8.2 Dialogue social et représentation du personnel

17.8.2.1 Institutions représentatives du personnel à La Poste (IRP)

Les IRP de La Poste sont largement empreintes du droit de la fonction publique, à l'exception des CHSCT, qui ont été mis en place à La Poste le 15 novembre 2011 et qui répondent, dans une très large mesure, aux règles du Code du travail.

La transformation de La Poste d'établissement public à caractère industriel et commercial en société anonyme en 2010 n'a pas modifié la nature des IRP (hormis pour les CHSCT mis en place fin 2011). En effet, en matière de représentation du personnel, la cohabitation de plusieurs catégories de personnel (fonctionnaires, agents contractuels de droit public et salariés) implique de garantir des règles de représentation et de dialogue social homogènes de ces collaborateurs dans l'entreprise.

La représentation individuelle

Les instances de représentation individuelle comprennent des Commissions administratives paritaires (CAP) pour les fonctionnaires et des Commissions consultatives paritaires (CCP) pour les salariés et les agents contractuels de droit public. Ces CAP et CCP existent au niveau national et au niveau local.

Au sein de ces Commissions paritaires, les élus sont appelés à donner leur avis sur les situations individuelles des agents ayant trait notamment à la mobilité, l'appréciation, la discipline, la promotion, etc.

La représentation collective

Les instances de représentation collectives des postiers sont :

- les Comités techniques (CT) :

  Les représentants du personnel au sein des CT examinent des sujets comme l'organisation et le fonctionnement des services, les règles statutaires, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation et le développement des compétences et des qualifications professionnelles, l'égalité professionnelle, la parité et la lutte contre les discriminations. Il existe un Comité technique national (CTN) dont le rôle est d'examiner les sujets et projets d'ampleur nationale (et disposant de compétences dédiées telles que par exemple l'information sur le bilan social) mais également des Comités techniques locaux (CTL) placés au niveau de chaque niveau opérationnel de déconcentration (NOD) et chargés des sujets spécifiques au NOD. L'élection directe des représentants du personnel aux CT depuis 2011 conforte la légitimité et le rôle des élus dans un contexte de renouvellement et d'intensification du dialogue social et d'amélioration des relations sociales à La Poste.

  En application du décret du 25 février 2016, les Comités techniques exercent dorénavant le contrôle social des services de santé au travail de La Poste (initialement confié aux CHSCT de NOD) ;

- les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) :

  Les CHSCT ont été mis en place à La Poste en novembre 2011 dans les établissements comptant au moins 100 collaborateurs, en application de l'article 31-3 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 et du décret n° 2011-619 du 31 mai 2011 relatif à la santé et à la sécurité au travail à La Poste (ces textes s'appliquent à tous les collaborateurs de La Poste, qu'ils soient fonctionnaires ou salariés de droit privé).

  C'est sur la base de la représentativité issue des élections aux CT qu'intervient la désignation des représentants du personnel aux CHSCT.

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 projets et dossiers et au sein desquelles sont négociés et conclus des accords collectifs ;
- le Comité de dialogue social stratégique Groupe (CDSG), créé par l'accord du 21 juin 2017, qui concerne La Poste et toutes les filiales du Groupe ayant leur siège social en France. Cette nouvelle instance vise à offrir aux organisations syndicales une meilleure information sur la situation économique, sociale et financière ainsi que sur la stratégie du Groupe.

Les élections professionnelles

Les élections professionnelles ont lieu tous les quatre ans : les dernières se sont tenues du 1er au 4 décembre 2014. Lors de ce scrutin, les collaborateurs ont élu leurs représentants aux Comités techniques (CT), Commissions administratives paritaires (CAP) ou Commissions consultatives paritaires (CCP), tant au niveau national que local.

Le taux de participation à l'élection des représentants au CT national s'est élevé à 75,63 %, un taux élevé, et stable, qui reflète l'attachement collectif des postiers au bon fonctionnement de la démocratie sociale.

Les représentants du personnel aux CT sont directement élus par l'ensemble des personnels de La Poste sans distinction de leur statut, et la représentativité des syndicats est directement issue des résultats de ces élections aux CT au niveau concerné.

Les nouveaux mandats ont débuté le 1er février 2015, pour une durée de quatre ans.

Nombre de jours perdus pour fait de grève

Indicateur	Le Groupe La Poste [b]		
	2017	2016	2015
Nombre de jours perdus pour fait de grève [a]	115 003	200 775	125 002

(a) Nombre de jours d'arrêt de travail du fait de grèves nationales ou locales issu du système de paie (indicateur restreint aux jours de grève non payés).

(b) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

17.8.2.2 Négociations et accords

Tableau de synthèse des accords signés en 2017

Indicateur 2017	La Poste	La Banque Postale	Docapost	GeoPost	Médiapost	La Poste Silver	Poste Immo	Viapost
Nombre total d'accords sociaux signés (y.c. avenants)	12	41	18	8	13	14	5	23

Accords et avenants nationaux signés en 2017 à La Poste

Après la signature de cinq accords et avenants en 2016, l'année 2017 a été marquée par la conclusion des accords suivants :

- l'accord sur l'amélioration des conditions de travail et sur l'évolution des métiers de la distribution et des services des factrices/facteurs et de leurs encadrantes/encadrants de proximité (signé le 7 février par la CFDT, FO, la CFTC et la CGC) ;
- l'accord relatif aux mesures salariales pour l'année 2016-2017 (signé le 30 mars par la CFDT et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord logement pour 2017-2019 (signé le 30 mai par la CGT, la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA puis par SUD le 19 juillet 2017) ;
- l'accord sur la création de la fonction de chargé de clientèle remplaçant et la responsabilisation du management sur l'activité de remplacement en bureau (signé le 20 juin par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord relatif à la Création du Comité de dialogue social stratégique Groupe (signé le 21 juin par la CGT, la CFDT, FO, la CFTC et la CGC) ;
- l'accord sur l'avenir des métiers supports 2017-2020 (signé le 19 juillet par la CFDT et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'avenant à l'accord du 7 juillet 2011 instituant un régime de garanties collectives « remboursement de frais de santé » au profit des fonctionnaires et contractuels de droit public de La Poste (signé le 26 juillet par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA puis par SUD le 17 octobre) ;
- l'avenant à l'accord du 19 mai 2006 instituant deux régimes de garanties collectives obligatoires « incapacité – invalidité-décès » et « remboursement de frais de santé » au profit des salariés de droit privé de La Poste régis par la convention commune du 4 novembre 1991 (signé le 26 juillet par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA puis par SUD le 17 octobre) ;
- l'accord sur les conditions d'exercice des métiers de conseil bancaire (signé le 11 septembre par la CGT, la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord relatif aux primes colis (signé le 11 octobre par la CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'accord portant transfert pour partie de la rémunération indemnitaire vers la rémunération indiciaire des fonctionnaires ou vers le salaire de base des salariés de classes I à III (signé le 7 novembre par la CGT, CFDT, FO et la Liste commune CFTC/CGC/UNSA) ;
- l'avenant de prolongation de l'accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap à La Poste 2015-2017 (signé le 13 décembre 2017 par la CFDT, FO, la CFTC et la CGC).

Suivi des engagements pris dans les accords en vigueur en 2016

L'ensemble des accords précités 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.

17.8.3 Régime de retraite

Les personnels de La Poste sont placés chacun dans le régime de droit commun correspondant à leur statut juridique : régime des pensions civiles pour les fonctionnaires, régime général pour les salariés. La Poste n'est concernée par aucun régime spécial.

S'agissant du financement des retraites des fonctionnaires, la loi n° 2006-1771 du 30 décembre 2006 a mis en place un dispositif de contribution libératoire, exonérant La Poste de toute dette afférente à ce régime. Le taux de cette contribution, selon le principe d'équité concurrentielle, « est calculé de manière à égaliser les niveaux de charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises relevant du droit commun des prestations sociales, pour ceux des risques qui sont communs aux salariés de droit commun et aux fonctionnaires de l'État ».

17.8.4 Couverture sociale complémentaire

Par accord du 19 mai 2006, un régime collectif obligatoire de prévoyance complémentaire et de prise en charge des frais de santé est en place depuis l'année 2007 pour les personnels salariés. Un dispositif de cotisations organise sur l'ensemble du régime une solidarité en faveur des familles et des plus bas revenus.

Pour les personnels fonctionnaires, un régime de remboursement de frais de santé est en place depuis le 1er janvier 2012, dans le cadre de la possibilité ouverte par la loi du 9 février 2010 (loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales). Un accord a en effet été conclu le 7 juillet 2011. Il s'agit d'un régime collectif obligatoire, à cotisations définies, régi par le droit commun de la Sécurité sociale (art. L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale).

Les personnels des filiales sont couverts par des régimes propres à chaque société.

17.8.5 Activités sociales

L'offre d'activités sociales, proposée à tous les personnels de La Poste SA [1], représente un budget total de 205,6 millions d'euros en 2017 et couvre principalement quatre secteurs :

- l'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres-restaurants (moyenne de 101 410 bénéficiaires par jour et 49,6 % du budget total en 2017) ;
- les activités culturelles et de loisirs (18,4 % du budget total en 2017) ;
- l'aide à l'enfance et la jeunesse (20,1 % du budget total en 2017). Elle se matérialise par des aides pour la garde d'enfants, pour les séjours en centres de vacances et pour le soutien scolaire ;
- les actions d'entraide et de solidarité (6 % du budget total 2017), constituées d'aides aux familles d'enfants handicapés, aux grands malades, aux personnels victimes d'addiction, aux donneurs de sang, aux secouristes, aux personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, La Poste a développé des prestations individuelles d'action sociale relevant de sa politique d'entreprise, telles que des chèques vacances (36 770 demandes en 2017), des allocations de scolarité et des CESU préfinancés. La Poste a mis en place une offre de soutien en direction des postiers aidants familiaux avec notamment la publication d'un guide pour les aidants ainsi que d'un guichet téléphonique d'accueil dédié pour les accompagner et conseiller de façon plus personnalisée.

(1) Depuis 2013, l'ensemble de l'offre sociale, qui était principalement réservée aux personnels permanents, est progressivement rendue accessible aux personnels en CDD de plus de trois mois.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales

(en millions d'euros)	2017	En %	2016
Restauration et secteur économique	101,9	49,6	96,6
Dont titre-restaurant	42,8	21	*39,4*
Activités culturelles et de loisirs	37,8	18,4	41,9
Enfance	41,3	20,1	41,0
Prévoyance et solidarité	12,3	6,0	13,3
Gestion et frais de structure	12,2	5,9	13,1
TOTAL	**205,6**	**100**	**205,9**
Montant moyen*	1 091		1 058

* *En euros par ETP en moyenne, périmètre La Poste.*

La gestion des activités sociales est prise en charge par le Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (Cogas), composé de 24 membres regroupant des représentants de l'entreprise (huit), des syndicats (huit) et des associations nationales (huit à raison de deux représentants pour chacun des quatre secteurs couverts). Il est présidé par la DRH du Groupe La Poste. Le Cogas s'appuie, pour la préparation de ses décisions, sur les travaux de la direction nationale des activités sociales, dont le siège est à Gentilly et qui est déployée dans 9 établissements sur le territoire.

17.8.6 Logement des postiers

La politique de logement des postiers est un élément important de la politique sociale du Groupe. La Poste est le premier contributeur de la participation des employeurs à l'effort de construction (Action Logement - ex 1 % logement). Elle mène une politique active, négociée depuis 2006 dans le cadre d'accords successifs signés avec l'ensemble des organisations syndicales. Cette politique s'appuie sur l'offre de services proposée par Action Logement mais également sur des moyens additionnels et sur un parc historique de logements sociaux. Ceux-ci sont principalement réservés auprès des structures HLM du groupe Poste Habitat, structure qui regroupe quatre sociétés HLM et représente plus de 15 000 logements sociaux occupés à plus de 50 % par des postiers, actifs ou retraités.

Les offres de logements (hébergement temporaire, locatif social, accès au parc intermédiaire, accession à la propriété) et des services associés (conseil, cautionnement, crédit immobilier, prêt travaux, aide financière) permettent à La Poste de proposer des solutions adaptées aux besoins des postiers à chaque étape de leur parcours résidentiel, de leur évolution professionnelle ou de leur vie personnelle. Cette politique a permis en 2017 d'accompagner plus de 10 480 postiers dont 2 182 pour un accès à un logement locatif social.

En 2017, un 4e accord sur la politique du logement a été signé pour la période 2017-2019 afin de faciliter l'accès au logement d'un plus grand nombre de postiers. Ce nouvel accord unanime reconduit les services et prestations logement. Il prévoit aussi des aides dédiées à l'accompagnement de la mobilité des postiers, un effort particulier pour le logement des collaborateurs des DOM notamment à l'approche de la retraite et la reconduction du soutien pour les postiers en situation temporaire difficile.

17.9 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur

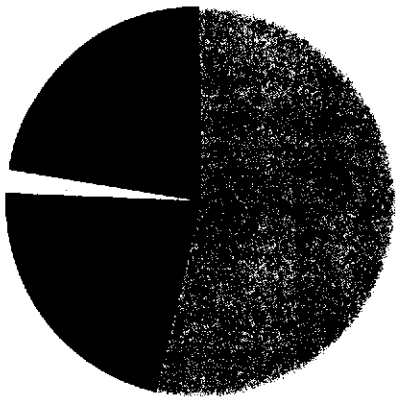
L'article 1er de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Cette disposition de la loi qui prévoit la faculté d'un actionnariat salarié spécifique n'a pas été utilisée à ce jour : La Poste n'a pas de salariés actionnaires.

↘ 17.10 Synthèse des informations sociales

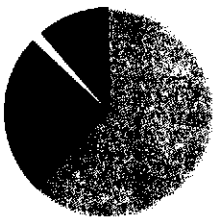
17.10.1 Répartition de l'effectif par branches dans le monde

Effectifs en équivalents temps plein (ETP) en moyenne



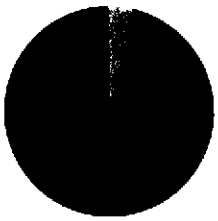
137 076 ● Services-Courrier-Colis
50 285 ● Réseau La Poste
5 601 ● Numérique
3 558 Tête de groupe
17 699 ● La Banque Postale
39 000 ● GeoPost

TOTAL



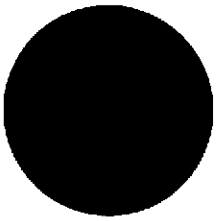
FRANCE

135 944 ● Services-Courrier-Colis
50 285 ● Réseau La Poste
5 137 ● Numérique
3 558 Tête de groupe
17 699 ● La Banque Postale
6 112 ● GeoPost



EUROPE (HORS FRANCE)

1 132 ● Services-Courrier-Colis
104 ● Numérique
27 430 ● GeoPost



RESTE DU MONDE

360 ● Numérique
5 458 ● GeoPost

17

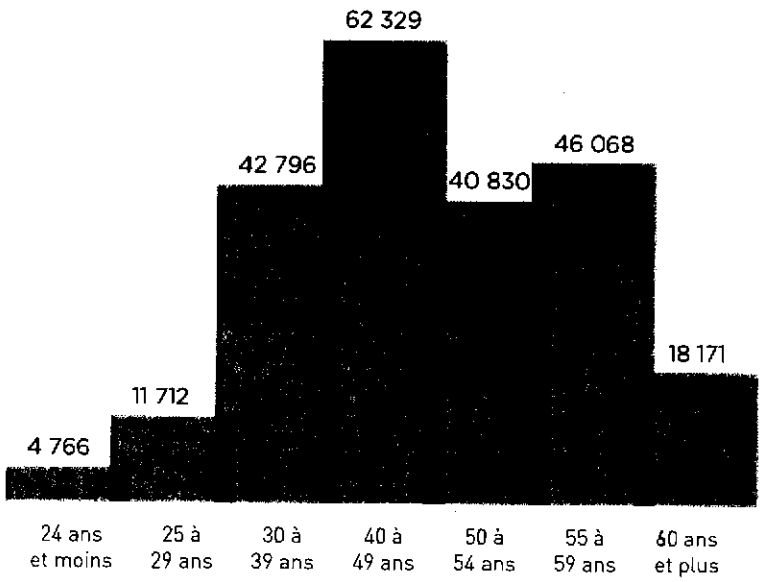
17.10.2 Répartition de l'effectif Groupe en France

Effectif total en personnes physiques au 31 décembre

	2017	2016
La Poste maison mère	214 697	220 572
Mediapost	11 736	11 572
GeoPost	6 111	5 942
La Banque Postale	4 650	4 218
Docapost	4 425	4 568
Viapost	2 481	2 581
La Poste Silver	1 041	
Poste Immo	602	624
Autres	31	47
TOTAL	**245 774**	**250 124**

17.10.3 Pyramide des âges des effectifs Groupe France

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre – Fonctionnaires et salariés CDI



17.10.4 Synthèse des informations sociales du Groupe en France

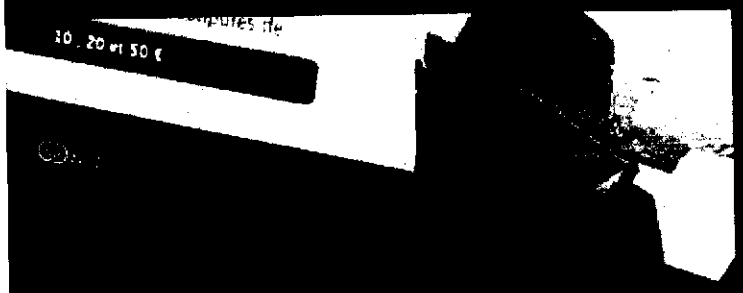
	2017	2016
Effectif		
Effectif total au 31 décembre (personnes physiques)	245 774	250 124
Nombre de fonctionnaires et salariés en CDI	226 672	230 689
Nombre de salariés en CDD	19 102	19 435
% d'hommes	48,9 %	49,3 %
% de femmes	51,1 %	50,7 %
Effectif moyen en équivalent agent année	218 735	223 063
% de cadres	24,8%	24,0 %
% d'employés	75,2 %	76,0 %
Répartition de l'effectif par âge, hors contrats à durée déterminée		
Moins de 25 ans	2,1 %	1,7 %
25-29 ans	5,2 %	5,0 %
30-39 ans	18,9 %	18,8 %
40-49 ans	27,5 %	27,6 %
50-59 ans	38,3 %	39,3 %
60 ans et plus	8,0 %	7,6 %
Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent		
Nombre	28 143	29 162
% de l'effectif total permanent	12,4 %	12,6 %
Nombre d'heures supplémentaires	3 398 932	2 987 861
Recrutements		
Nombre d'embauches en CDI	14 658	10 220
% d'hommes	55,6%	58,1 %
% de femmes	44,4%	41,9 %
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	3 692	2 823
Sorties définitives		
Nombre de licenciements	2 067	2 002
Relations professionnelles		
Nombre d'accords nationaux signés, filiales incluses	134	109
Formation		
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	176 793	161 550

	2017	2016
Nombre de journées stagiaires	686 923	776 110
Promotion		
Nombre de promotions	20 987	14 783
Alternance		
Nombre d'alternants en contrat d'apprentissage	3 228	2 705
Nombre d'alternants en contrat de professionnalisation	4 010	3 456
Absentéisme		
Taux d'absentéisme maladie	6,59 %	6,59 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	27,55	27,47
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,5	1,44

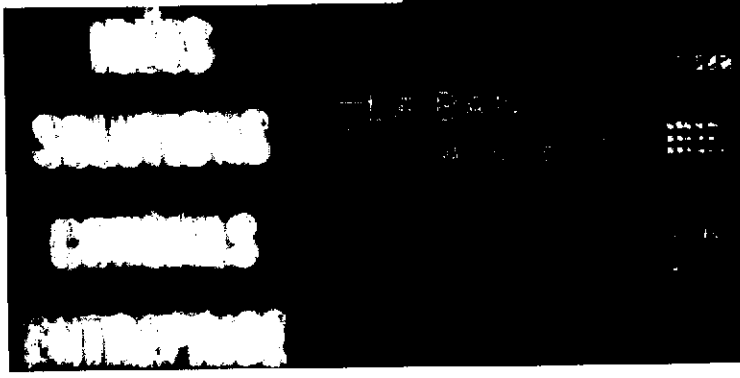
17.11 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées

Le rapport est disponible en annexe 2.









18

Principaux actionnaires

18.1 Actionnaires 264

18.2 Contrôle de La Poste 264

18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle 264

18.1 Actionnaires

L'État et la Caisse des Dépôts détiennent la totalité du capital et des droits de vote de La Poste.

Aucune disposition légale ou statutaire ne prévoit l'attribution de droits de vote différents aux actionnaires.

	2017			2016			2015		
Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
État français	700 000 000	73,7 %	73,7 %	700 000 000	73,7 %	73,7 %	700 000 000	73,7 %	73,7 %
CDC	250 000 000	26,3 %	26,3 %	250 000 000	26,3 %	26,3 %	250 000 000	26,3 %	26,3 %
TOTAL	**950 000 000**	**100 %**	**100 %**	**950 000 000**	**100 %**	**100 %**	**950 000 000**	**100 %**	**100 %**

18.2 Contrôle de La Poste

L'article 1-2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Conformément aux dispositions de cet article, le capital social est détenu par l'État et par la Caisse des Dépôts.

La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle

Néant.



19

Opérations avec des apparentés

19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public 266

19.1.1 Relations avec l'État 266

19.1.2 Relations avec la Caisse des Dépôts 266

19.1.3 Relations avec les entreprises du secteur public 267

19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation 267

19.2.1 Relations avec les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale 267

19.2.2 Relations avec les sociétés associées 267

Les transactions avec les parties liées sont décrites dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés, notamment les relations avec l'État ainsi que les transactions avec CNP Assurances, qui constitue la seule entité significative du périmètre de consolidation mise en équivalence.

19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

19.1.1 Relations avec l'État

L'État détient 73,68 % du capital de La Poste.

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Les relations entre La Poste et l'État sont contractualisées dans le cadre de contrats d'entreprise. Le dernier en date a été signé par l'ensemble des parties prenantes le 16 janvier 2018 pour la période 2018-2022. Ce contrat se caractérise par :

- des missions de service public : le service universel postal, le transport et la distribution de la presse, l'accessibilité bancaire et l'aménagement du territoire, avec pour ces trois dernières missions le maintien du principe de compensation des coûts ;
- des obligations en matière de qualité de service ;
- l'accompagnement des nouvelles attentes des populations dont les usages et styles de vie évoluent (impacts du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité) ;
- des engagements citoyens en faveur de la mise en œuvre des politiques d'intérêt général et de l'accompagnement des développements de la société (soutien au développement numérique, développement des services de proximité à la personne, aux territoires et aux personnes morales, développement des services bancaires pour les plus fragiles, actions en faveur du développement durable et responsable).

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste.

Cette loi de régulation postale confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste (cf. chapitre 5, section 5.7).

En ce qui concerne les activités bancaires du Groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (livret A, livret de développement durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

Par ailleurs, en mars 2012, La Banque Postale, la Caisse des Dépôts, Dexia SA et l'État français ont fixé les fondements du nouveau dispositif de financement des collectivités locales (cf. infra, section 19.1.2).

19.1.2 Relations avec la Caisse des Dépôts

La loi postale modifiée par la loi du 9 février 2010 prévoit que le capital de La Poste ne peut être détenu que par l'État, actionnaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part minoritaire du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts, établissement public régi par les articles L. 518-2 et suivants du Code monétaire et financier, est entrée au capital de La Poste à l'issue de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 qui a décidé de l'augmentation du capital de La Poste à hauteur de 2,7 milliards d'euros. La Caisse des Dépôts a souscrit à cette augmentation de capital à hauteur de 1,5 milliard d'euros (cf. chapitre 21, section 21.1.7).

La Caisse des Dépôts détient, au 31 décembre 2017, 26,32 % du capital de La Poste ; elle dispose de trois représentants au Conseil d'administration, est représentée dans chacun des Comités spécialisés du Conseil d'administration et propose le Président du Comité d'audit.

La Caisse des Dépôts et La Banque Postale, *via* la holding Sopassure, sont conjointement actionnaires de CNP Assurances (cf. chapitre 5, section 5.3.2). Elles sont également conjointement actionnaires dans La Banque Postale Collectivités Locales et la Caisse française de financement local.

19.1.3 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

↘ 19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

19.2.1 Relations avec les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale

La Poste a conclu avec certaines de ses filiales des accords-cadres, des accords d'assistance ainsi que des contrats relatifs à des prestations de services (commercialisation, sous-traitance opérationnelle, prestations informatiques, prestations immobilières, financement...). La Poste est en particulier le prestataire principal de La Banque Postale, qui recourt pour la réalisation de son activité aux moyens de La Poste tant pour les opérations de *front office* (bureaux de poste du Réseau La Poste) que pour les opérations de *back office* (centres financiers). La Banque Postale est en outre le banquier principal de La Poste.

19

Par ailleurs, des conventions de trésorerie sont mises en place entre La Poste et la plupart de ses filiales (hors La Banque Postale).

19.2.2 Relations avec les sociétés associées

Les transactions avec les sociétés associées concernent essentiellement CNP Assurances. La Banque Postale, qui consolide actuellement 20,15 % de CNP Assurances, a signé une convention de partenariat commercial avec CNP Assurances (cf. chapitre 5, section 5.3 et note 35.2 des comptes consolidés).



20

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

20.1	Comptes consolidés	270
20.2	Comptes sociaux	393
20.3	Politique de distribution de dividendes	441
20.4	Procédures judiciaires et d'arbitrage	441
20.5	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	441

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

20.1 Comptes consolidés

20.1.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2017	2016
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	18 463	17 696
Produit net bancaire	7	5 647	5 598
Produits opérationnels		**24 110**	**23 294**
Achats et autres charges	8	(9 212)	(8 534)
Charges de personnel	9	(12 840)	(12 593)
Impôts et taxes	10	(258)	(243)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(1 160)	(1 194)
Autres charges et produits opérationnels	12	315	297
Résultat des cessions d'actifs		49	(45)
Charges opérationnelles nettes		**(23 106)**	**(22 313)**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		**1 004**	**981**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	18	8	(6)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		**1 012**	**975**
Coût de l'endettement financier net		(154)	(141)
Autres éléments du résultat financier		(14)	(28)
Résultat financier	**13**	**(168)**	**(169)**
Résultat avant impôt des entreprises intégrées		**844**	**806**
Impôt sur le résultat	14	(248)	(104)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		297	191
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		893	893
Part du Groupe		**851**	**849**
Part des minoritaires		42	44

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Note	2017	2016
Résultat net de l'ensemble consolidé		**893**	**893**
Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres			
Éléments recyclables			
Variation des résultats latents sur instruments financiers	14.2	(62)	170
Reclassement en résultat net de l'exercice		*(65)*	*(119)*
Écart de conversion	14.2	(28)	(25)
Reclassement en résultat net de l'exercice			
Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	18.1	1	134
Dont			
• *variation des résultats latents sur instruments financiers de la CNP*		*56*	*90*
• *autres résultats latents sur instruments financiers*		*1*	*(1)*
• *réserves de conversion*		*(56)*	*45*
Éléments non recyclables			
Écarts actuariels sur avantages du personnel	29	74	29
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	3	(8)	(7)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)		**(21)**	**301**
Résultat global		**871**	**1 195**
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE		827	1 142
Résultat global part des minoritaires		44	53

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Écarts d'acquisition	15	2 332	2 119
Immobilisations incorporelles	16	1 102	916
Immobilisations corporelles	17	5 771	5 661
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	4 098	3 426
Autres actifs financiers non courants	19	599	480
Impôts différés actifs	14	192	239
Actif non courant		**14 092**	**12 840**
Actifs courants bancaires			
Prêts et créances sur la clientèle	20.1	88 048	78 784
Prêts et créances sur les établissements de crédit	20.2	84 088	84 461
Portefeuille de titres	20.3	46 953	54 799
Autres actifs financiers courants	20.4	1 493	1 716
Comptes de régularisation	20.5	1 815	1 497
Caisse, banque centrale	23.2	3 325	2 732
Autres actifs courants			
Stocks et encours	21	121	97
Créances clients et autres créances	22	3 930	3 886
Autres actifs financiers courants	19	712	609
Créance d'impôt sur les bénéfices		212	354
Autres comptes de régularisation - Actif		84	81
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	1 735	2 152
Actifs destinés à être cédés	24	55	179
Actif courant		**232 570**	**231 346**
TOTAL ACTIF		246 662	244 186

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Capital social		3 800	3 800
Prime d'émission		900	900
Réserves		4 790	4 247
Résultat latent sur instruments financiers		1 207	1 222
Réserve de conversion		(184)	(101)
Résultat de l'exercice part du Groupe		851	849
Capitaux propres part du Groupe		**11 364**	**10 917**
Intérêts minoritaires		169	115
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**11 534**	**11 033**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	27	5 313	5 836
Avantages du personnel – Dette non courante	29	2 463	2 118
Provisions pour risques et charges non courantes	26.2	207	328
Impôts différés passifs	14	188	277
Passif non courant		**8 171**	**8 560**
Provisions pour risques et charges courantes			
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	26.1	2 669	2 593
Provisions pour risques et charges courantes	26.2	459	567
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	**27.1**	**984**	**1 064**
Passifs courants bancaires			
Dettes envers les établissements de crédit	30.1	14 154	19 003
Dettes envers la clientèle	30.2	182 556	175 669
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	30.3	17 875	17 785
Comptes de régularisation	20.5	2 099	2 203
Autres passifs courants			
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	5 154	4 693
État – Impôt sur les bénéfices		42	47
Avantages du personnel – Dette courante	29	743	774
Autres comptes de régularisation – Passif		222	196
Passif courant		**226 958**	**224 593**
TOTAL PASSIF		246 662	244 186

Variation des capitaux propres consolidés 2017

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social	Prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers CNP	Autres résultats latents sur instruments financiers	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2016	**3 800**	**900**	**849**	**(101)**	**767**	**456**	**4 247**	**10 917**	**115**	**11 033**
Distribution de dividendes			(171)					(171)	(14)	(185)
Options de rachat d'intérêts minoritaires							(206)	(206)	(59)	(265)
Transactions avec intérêts minoritaires							(1)	(1)	(20)	(21)
Affectation du résultat 2016			(678)				678			
Résultat global de la période			851	(84)	56	(71)	74	827	44	871
Dont										
• *Résultat net*			*851*					*851*	*42*	*893*
• *Écarts actuariels*							*74*	*74*		*74*
• *Autres éléments du résultat global*				*(84)*	56	*(71)*		*(99)*	3	*(96)*
Autres							(2)	(2)	103	101
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017	3 800	900	851	(184)	823	384	4 790	11 364	169	11 534

Variation des capitaux propres consolidés 2016

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social	Prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers CNP	Autres résultats latents sur instruments financiers	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2015	**3 800**	**900**	**636**	**(121)**	**677**	**275**	**3 556**	**9 723**	**292**	**10 015**
Distribution de dividendes			(171)					(171)	(25)	(196)
Options de rachat d'intérêts minoritaires							271	271	25	296
Transactions avec intérêts minoritaires*						26	(84)	(58)	(215)	(273)
Affectation du résultat 2015			(465)				465			
Résultat global de la période			849	20	90	154	29	1 142	53	1 195
Dont										
• *Résultat net*			*849*					*849*	*44*	*893*
• *Écarts actuariels*							*29*	*29*		*29*
• *Autres éléments du résultat global*				*20*	*90*	*154*		*264*	*8*	*273*
Autres							10	10	(14)	(4)
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	3 800	900	849	(101)	767	456	4 247	10 917	115	11 033

* *Dont incidence du rachat des intérêts minoritaires de La Banque Postale Prévoyance pour - 50 millions d'euros.*

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		2017			2016		
(en millions d'euros)	Note	Groupe	Hors Banque	La Banque Postale	Groupe	Hors Banque	La Banque Postale
Excédent brut d'exploitation		**2 375**	**1 103**	**1 272**	**2 357**	**1 142**	**1 215**
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(197)	(15)	(182)	(199)	(21)	(178)
Produits et charges financières divers		(1)	(1)		(2)	(2)	
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	**39.1**	**2 176**	**1 087**	**1 090**	**2 156**	**1 119**	**1 036**
Variation du besoin en fonds de roulement	39.3	145	83	62	(132)	(43)	(89)
CICE de la période (hors provisions)		(391)	(388)	(3)	(338)	(335)	(3)
Variation du solde des emplois et ressources bancaires	39.4	804		804	6 598		6 598
Impôts payés		34	122	(88)	(81)	159	(240)
Monétisation CICE		201	533	(332)	154	154	
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			376	(376)		382	(382)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		128	13	114	119	13	106
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**3 097**	**1 827**	**1 271**	**8 476**	**1 448**	**7 027**
Achat d'actifs incorporels et corporels	39.5	(1 352)	(1 075)	(278)	(1 140)	(917)	(223)
Achat d'actifs financiers		(123)	(57)	(65)	(55)	(52)	(3)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		298	298		109	103	6
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		10	10		9	9	
Incidences des variations de périmètre		(677)	(677)		(237)	(237)	
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(200)	(200)		21	21	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		**(2 044)**	**(1 701)**	**(343)**	**(1 293)**	**(1 072)**	**(221)**
Augmentation de capital		30		30			
Dividendes versés		(186)	(173)	(12)	(197)	(174)	(22)
Rachat d'intérêts minoritaires		(21)	(21)		(305)	(8)	(297)
Intérêts financiers versés		(162)	(162)		(145)	(145)	
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	39.6	410	260	150	1 078	478	600
Remboursements des emprunts	39.7	(747)	(747)		(837)	(837)	
Autres flux liés aux opérations de financement	39.8	(107)	(107)		(68)	(68)	
Flux intragroupe			408	(408)		75	(75)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(782)**	**(541)**	**(241)**	**(474)**	**(680)**	**207**
Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre	39.9	(687)		(687)	(7 013)		(7 013)
Incidence des variations des cours des devises		(1)	(1)				
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**(416)**	**(416)**		**(305)**	**(305)**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		2 152	2 152		2 457	2 457	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		1 735	1 735		2 152	2 152	

Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire des notes annexes

Généralités **277**

Note 1 Événements significatifs de l'exercice 277
Note 2 Principes et méthodes comptables 277
Note 3 Impact des normes comptables applicables postérieurement à la clôture 290
Note 4 Évolution du périmètre de consolidation 293
Note 5 Information sectorielle 294

Notes sur le compte de résultat **299**

Note 6 Chiffre d'affaires 299
Note 7 Produit net bancaire 300
Note 8 Achats et autres charges externes 300
Note 9 Charges de personnel et effectifs 301
Note 10 Impôts et taxes 301
Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur 302
Note 12 Autres charges et produits opérationnels 302
Note 13 Résultat financier 303
Note 14 Impôts sur le résultat 304

Notes sur le bilan **307**

Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) 307
Note 16 Immobilisations incorporelles 310
Note 17 Immobilisations corporelles 311
Note 18 Sociétés mises en équivalence 312
Note 19 Autres actifs financiers 313
Note 20 Actifs financiers des activités bancaires 315
Note 21 Stocks et encours 318
Note 22 Créances clients et autres créances 318
Note 23 Trésorerie et équivalents de trésorerie 319
Note 24 Actifs destinés à être cédés 319
Note 25 Capitaux propres 320
Note 26 Provisions pour risques et charges 321
Note 27 Emprunts obligataires et autres dettes financières 323
Note 28 Dette nette du Groupe 328
Note 29 Avantages du personnel 329
Note 30 Passifs financiers des activités bancaires 333
Note 31 Dettes fournisseurs et autres dettes 335

Informations complémentaires **336**

Note 32 Information sur les risques hors activités bancaires 336
Note 33 Information sur les risques liés aux activités bancaires 338
Note 34 Informations complémentaires sur les instruments financiers 354
Note 35 Transactions avec les parties liées 363
Note 36 Entités structurées 364
Note 37 Engagements hors-bilan et passifs éventuels 365
Note 38 Bilan des activités bancaires 368
Note 39 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 369
Note 40 Honoraires des commissaires aux comptes 372
Note 41 Événements postérieurs à la clôture 372
Note 42 Périmètre de consolidation 373
Note 43 Autres titres non consolidés hors France 383

Généralités

Note 1 Événements significatifs de l'exercice

1.1 Émissions obligataires de La Banque Postale 277
1.2 Cession de créances de CICE 277
1.3 Mission de service d'intérêt économique général d'accessibilité bancaire 277
1.4 Variations de périmètre 277

1.1 Émissions obligataires de La Banque Postale

La Banque Postale a procédé en janvier 2017 à une émission obligataire d'un montant de 150 millions d'euros à échéance juin 2028.

Cette opération vise à poursuivre le renforcement des fonds propres de La Banque Postale, en lien avec l'évolution des ratios prudentiels.

1.2 Cession de créances de CICE

La Poste a cédé en juin 2017 deux créances de CICE relatives aux années 2015 et 2016 pour un montant total de 533 millions d'euros, dont l'une auprès de La Banque Postale pour 332 millions d'euros (voir tableau des flux de trésorerie).

Les créances cédées ne peuvent donc plus être imputées sur l'impôt.

1.3 Mission de service d'intérêt économique général d'accessibilité bancaire

La Commission européenne a confirmé en 2017 la conformité aux règles relatives aux aides d'états du rehaussement de la compensation perçue par La Banque Postale au titre de sa mission d'intérêt général d'accessibilité bancaire. Un produit de 130 millions d'euros a en conséquence été enregistré au 31 décembre 2017, correspondant au rehaussement de la compensation au titre de l'exercice 2016.

1.4 Variations de périmètre

Les principales variations de périmètre de l'exercice sont détaillées en note 4.

Note 2 Principes et méthodes comptables

2.1 Référentiel comptable 278
2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations 278
2.3 Méthodes de consolidation 278
2.4 Conversion des états financiers des sociétés étrangères 279
2.5 Transactions en devises étrangères 279
2.6 Intégration du secteur La Banque Postale 279
2.7 Regroupements d'entreprises 279
2.8 Produits opérationnels 280
2.9 Impôts 280
2.10 Immobilisations incorporelles 280
2.11 Immobilisations corporelles 280
2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles 282
2.13 Autres actifs financiers 282
2.14 Actifs et passifs des activités bancaires 282
2.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire 287
2.16 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires 288
2.17 Stocks et encours 288
2.18 Créances clients 288
2.19 Provisions 288
2.20 Avantages du personnel 289
2.21 Actifs détenus en vue d'être cédés 289
2.22 Tableau des flux de trésorerie 289

La Poste, société mère du Groupe La Poste (« Le Groupe La Poste » ou « le Groupe »), est, depuis le 1er 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 2017 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 22 février 2018), 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 2017 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne : ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les principes comptables appliqués au 31 décembre 2017 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2016, à l'exception des éléments décrits au paragraphe 2.1.1 ci-dessous.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2017

Amendement à IAS 7 – Tableau des flux de trésorerie

L'application de cet amendement a conduit le Groupe à présenter dans l'annexe aux comptes consolidés un tableau des variations des passifs issus des activités de financement, en distinguant les différents types de variations (voir note 27.3).

Amendement à IAS 12 – Reconnaissance d'actifs d'impôts différés au titre de pertes non réalisées

L'application de cet amendement n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2017.

2.1.2 Normes et interprétations appliquées par anticipation

Le Groupe La Poste n'a appliqué aucune norme par anticipation au 31 décembre 2017.

2.1.3 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2017 et non appliquées par anticipation

Voir note 3.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers qui sont évalués à la juste valeur.

La préparation des états financiers amène le Groupe à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les principaux éléments concernés sont :

- le calcul des engagements envers le personnel ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges, notamment la provision épargne logement ;
- les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés ;
- les évaluations opérées par La Banque Postale au titre du risque de crédit ;
- les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place.

2.3 Méthodes de consolidation

2.3.1 Intégration globale

Les entreprises contrôlées par le Groupe sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle se définit comme le pouvoir de diriger les activités pertinentes de l'entreprise, l'exposition aux rendements variables de cette entreprise, et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

2.3.2 Mise en équivalence

Les entreprises associées et les coentreprises sont mises en équivalence.

Les coentreprises sont les partenariats dans lesquels les partenaires qui exercent un contrôle conjoint sur la coentreprise ont un droit sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint est défini comme étant le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les politiques financière et opérationnelle résultent de leur accord unanime.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

L'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, sans en détenir le contrôle ou le contrôle conjoint.

Les titres mis en équivalence sont inscrits au bilan sur la ligne « Participation dans les sociétés mises en équivalence » à leur coût historique corrigé de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, diminué des pertes de valeur.

Leur résultat apparaît dans le compte de résultat consolidé sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ».

2.3.3 CNP Assurances

Le Groupe La Poste considère que l'importance des liens commerciaux qui le lient à CNP Assurances ainsi que sa présence au sein des organes de contrôle lui confèrent une influence notable sur CNP Assurances.

Dans le cadre de la restructuration du capital de CNP Assurances, La Poste a cédé en 2000 au groupe Caisses d'Épargne 2 % des titres CNP Assurances, qu'elle détenait.

Cette vente est assortie d'une promesse de vente du groupe Caisses d'Épargne permettant au Groupe La Poste de récupérer les titres cédés à l'échéance du pacte d'actionnaires.

Dans les comptes consolidés du Groupe La Poste, il a été considéré que le Groupe continuait à assumer les risques et avantages liés à ces titres. CNP Assurances est en conséquence mis en équivalence avec un pourcentage d'intérêts de 20,15 %, incluant les 2 % portés par le groupe Caisses d'Épargne.

2.3.4 Entités contrôlées non significatives

Les entités non significatives et/ou sans activité, dont la consolidation n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, ne sont pas consolidées.

2.3.5 Opérations intra-groupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

2.3.6 Acquisition et cession d'intérêts minoritaires

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

2.4 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de La Poste, entité tête de groupe.

Les comptes de toutes les sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes : les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont enregistrées directement au bilan consolidé en capitaux propres, sous la rubrique « Réserves de conversion ».

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme les actifs et passifs de l'activité à l'étranger, et convertis au cours de clôture.

Les différences de change provenant des transactions ayant la nature d'investissements nets entre sociétés du Groupe sont comptabilisées au bilan, dans le poste « Réserves de conversion » au sein des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements nets sont imputés en capitaux propres lors de la consolidation.

Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, les différences de conversion initialement reconnues en capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

2.5 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs exprimés en devises sont convertis au taux applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne « Gains nets de change » en « Autres éléments financiers » (voir note 13).

2.6 Intégration du secteur La Banque Postale

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur La Banque Postale, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, ont fait l'objet de regroupements sur des lignes dédiées du bilan consolidé et du compte de résultat consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

Les principes appliqués sont présentés dans les notes 2.8 – Produits opérationnels et 2.14 – Actifs et passifs des activités bancaires.

2.7 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – Regroupements d'entreprises.

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 2.12.

2.8 Produits opérationnels

2.8.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

2.8.2 Produit net bancaire

Le produit net bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du Produit Net Bancaire est présenté dans la note 7.

2.9 Impôts

L'entité mère La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Des impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'une différence temporelle est identifiée entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des éléments du bilan.

Les impôts différés constatés au cours des exercices antérieurs sont modifiés lors d'un changement de taux d'imposition. L'effet correspondant est enregistré en augmentation ou en diminution de la charge d'impôt différé en compte de résultat sauf s'il est relatif à des éléments enregistrés directement en capitaux propres, auquel cas l'impôt est enregistré dans les capitaux propres.

Tous les impôts différés passifs liés aux différences temporelles imposables sont comptabilisés. Les impôts différés actifs résultant des différences temporelles, de déficits fiscaux reportables ou de crédits d'impôts sont comptabilisés si leur recouvrement est probable, c'est-à-dire dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible qui permettra d'imputer les différences temporaires. L'évaluation en est faite à partir d'un échéancier de retournement de l'ensemble des bases d'impôts différés, construit sur la base de la meilleure estimation par l'entité des évolutions futures de ses résultats imposables (voir note 14).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.

2.10 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période de 1 à 3 ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où ils remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38. Ils sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité (en moyenne sur 3 ans, et jusqu'à 5 ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas ces critères sont enregistrées en charges de l'exercice où elles sont encourues.

2.11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

2.11.1 Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés, et dont le Groupe attend des avantages économiques futurs, sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – Coût d'emprunts.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

2.11.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par le Groupe La Poste :

Immobilisations	Composants
Parc immobilier	Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	Mécanique, intelligence, périphérique
	Un 4e composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD)
Matériel d'environnement de tri	Mécanique, intelligence
Distributeurs automatiques de billets	Automate, travaux d'installation

2.11.3 Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont en moyenne les suivantes :

Immobilisations	Durée d'amortissement
Constructions	
Gros œuvre	de 20 à 80 ans
Toiture	de 20 à 60 ans
Menuiserie et travaux extérieurs	de 20 à 40 ans
Gros équipements	de 15 à 20 ans
Petits équipements et agencements	de 5 à 10 ans
Matériels	
Machines de tri	de 5 à 15 ans
Matériel d'environnement de tri	de 5 à 8 ans
Matériel de bureau et informatique	de 3 à 5 ans
Mobilier de bureau	10 ans
DAB-GAB	de 5 à 10 ans
Véhicules de transport	de 3 à 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

2.11.4 Contrats de location-financement

Les contrats de location pour lesquels le Groupe assume en substance l'ensemble des risques et des avantages sont considérés comme des contrats de location-financement. Un bien acquis par le biais d'un contrat de location-financement est comptabilisé à la valeur la plus faible entre la juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux futurs à la date de signature du contrat, diminuée des amortissements cumulés et pertes de valeur.

Les contrats de location répondant à la définition d'une location-financement, mais dont le retraitement n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, sont traités comme des locations simples.

2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ne sont testées qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif, ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient, à sa valeur recouvrable, qui est la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente ou de la valeur d'utilité. Si la valeur recouvrable d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition s'il en existe un.

La juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant qui pourrait être obtenu, à la date d'évaluation, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'utilité d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie.

Pour les écarts d'acquisition, la valeur d'utilité est déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus, résultant des plans d'affaires et des hypothèses validées par le Groupe dans le cadre du processus budgétaire. Au-delà de la période de prévision, qui est en général de cinq ans au sein du Groupe, les flux sont extrapolés à l'infini, sur la base d'un taux de croissance faible, correspondant en général à l'inflation. Ces flux de trésorerie sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque actif ou groupe d'actifs concernés.

2.13 Autres actifs financiers

2.13.1 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment :

- les prêts accordés pour le logement social, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement ;
- les titres de participation non consolidés classés dans la catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente », et évalués à la juste valeur en date d'arrêté. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de la cession de ces titres, les variations de juste valeur constatées précédemment en capitaux propres sont portées en résultat. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

  En cas d'absence d'un marché actif, et lorsque la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable à l'aide de méthodes alternatives de valorisation, ils sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition. En cas d'indication objective d'une baisse durable de leur valeur actuelle, une perte de valeur est constatée. La valeur actuelle est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité ;
- la part à plus d'un an de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 27).

2.13.2 Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. notes 2.15 et 27).

2.14 Actifs et passifs des activités bancaires

Les actifs et passifs financiers des activités bancaires sont classés dans l'une des quatre catégories suivantes : prêts et créances, actifs et passifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat, actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance et actifs financiers disponibles à la vente.

2.14.1 Prêts et créances des activités bancaires

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à revenu fixe ou déterminable non cotés sur un marché actif.

Ils comprennent les prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle. Ils sont comptabilisés, après leur comptabilisation initiale, au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les flux de trésorerie futurs à la juste valeur initiale du prêt. Il inclut les coûts de transaction directement liés à l'émission des prêts, considérés comme faisant partie intégrante du rendement des crédits.

Certains titres peuvent être comptabilisés par exception dans cette catégorie. Ils suivent dès lors les règles de comptabilisation, d'évaluation et de dépréciation des prêts et créances.

Les prêts et créances des activités bancaires sont enregistrés au bilan aux postes « Prêts et créances sur la clientèle des activités bancaires » ou « Créances sur les établissements de crédit », suivant la nature de la contrepartie.

Déclassement des prêts et créances des activités bancaires

Le processus de déclassement s'applique aux découverts non régularisés, aux crédits immobiliers et aux prêts à la consommation.

Le déclassement des découverts non régularisés concerne les comptes actifs et les comptes clos. Le déclassement des découverts non régularisés sur comptes actifs a pour effet de déclasser les encours sains en douteux non compromis. Il est effectué mensuellement et tient compte pour chaque dossier du montant et de la durée du découvert. La clôture du compte a pour effet de déclasser la créance en encours douteux compromis. Les créances de très faibles montants sont passées directement en pertes.

Le déclassement en douteux non compromis est effectué pour les prêts immobiliers présentant des échéances impayées depuis au moins six mois ; pour les prêts à la consommation, il s'agit des dossiers qui, en fin de mois, présentent un risque avéré et trois impayés ou plus, ou des dossiers pour lesquels une demande de plan de surendettement a été effectuée auprès de la Banque de France même si ces dossiers ne présentent aucun incident de paiement, ou des dossiers sans incidents de paiement mis en défaut car contagionnés par un autre dossier du même client se trouvant lui en défaut.

La déchéance du terme a pour effet de déclasser la créance en encours douteux compromis. Par ailleurs, le passage en douteux compromis est effectué systématiquement un an après le passage en statut douteux.

Par application du principe de contagion, la totalité des encours d'un même titulaire est déclassée dès lors qu'une créance sur ce titulaire est déclassée.

Dépréciation de prêts sur base individuelle

Le Groupe apprécie en premier lieu s'il existe une indication objective de l'existence d'un événement survenu après la mise en place d'un prêt, ou d'un groupe de prêts, susceptible de générer une perte de valeur. Il peut s'agir de prêts présentant des échéances impayées depuis au moins trois mois, d'encours faisant l'objet d'une procédure contentieuse, ou de prêts pour lesquels la situation financière de la contrepartie est dégradée et se traduit par un risque de non-recouvrement.

Une dépréciation est alors constatée par différence entre la valeur comptable et les flux attendus actualisés au taux d'intérêt effectif d'origine, déterminés en tenant compte de la situation financière du débiteur et de la valeur actuelle des garanties reçues. Pour les prêts déchus compromis garantis par une sûreté réelle dont la créance est supérieure à un montant plancher, une expertise est réalisée afin de déterminer le montant à provisionner. Pour les montants inférieurs à ce seuil et les dossiers non compromis, une estimation prudente prenant en compte la valeur d'acquisition du bien est réalisée.

Les prêts garantis par une personne physique ou non garantis sont intégralement dépréciés.

Le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « Coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Dépréciations collectives sur les prêts

Par ailleurs, les prêts non dépréciés sur une base individuelle font l'objet d'une dépréciation sur base collective. Il s'agit du périmètre des dossiers dits sensibles qui forment une sous-catégorie des encours sains : ils présentent un premier indicateur de défaut (avec un ou plusieurs impayés de moins de 180 jours), mais ne sont pas encore déclassés en douteux.

Ces dossiers sont provisionnés sur la base d'une probabilité de déclassement, cette dernière étant calculée sur l'observation d'historiques. Le risque de perte prenant en compte la nature de la garantie est calculé de la même manière que pour les dossiers douteux et fait l'objet de provisionnement sur la base des flux recouvrables actualisés.

Le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « Coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Dépréciations des découverts

Les provisions constituées tiennent compte, pour les découverts sur comptes courants postaux actifs, des performances de recouvrement observées par niveau de risque sur l'année écoulée.

Le compte de résultat du Groupe fait apparaître le coût du risque des activités bancaires qui comprend les pertes sur créances irrécouvrables et les mouvements de provisions liées aux encours douteux, ainsi que les récupérations sur créances amorties. Le coût du risque est présenté sur la ligne « Amortissements et provisions » du compte de résultat consolidé.

2.14.2 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat

Cette catégorie comprend les titres détenus à des fins de transaction, ainsi que les titres que le Groupe a désignés dès l'origine comme appartenant à cette catégorie. Le Groupe évalue ainsi à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat certaines émissions structurées ainsi que certaines parts d'instruments financiers composites sans séparation des dérivés incorporés devant faire l'objet d'une comptabilisation distincte.

Les titres classés dans cette catégorie sont initialement comptabilisés à leur valeur de marché, les frais de transaction étant comptabilisés directement en résultat. Ils sont ensuite évalués à la juste valeur à chaque date d'arrêté, et la variation de juste valeur est enregistrée en résultat, ainsi que les dividendes des titres à revenus variables et les plus ou moins-values de cession réalisées, sous la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat », incluse dans le Produit Net Bancaire (voir note 7). Les revenus perçus sur les titres à revenus fixes sont inscrits en « Intérêts et produits assimilés ».

2.14.3 Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Sont classés dans cette catégorie les titres à revenu fixe ou déterminable que le Groupe a l'intention et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance.

Les titres détenus jusqu'à l'échéance sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui intègre les primes et décotes ainsi que les frais d'acquisition.

Les revenus perçus sur ces titres sont comptabilisés dans la rubrique « Intérêts et produits assimilés » incluse dans le Produit Net Bancaire.

En cas de signe objectif de dépréciation, une provision est constatée pour la différence entre la valeur comptable et la valeur de recouvrement estimée actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine. En cas d'amélioration ultérieure, la provision excédentaire devenue sans objet est reprise.

2.14.4 Actifs financiers disponibles à la vente

La catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente » est la catégorie par défaut définie par la norme IAS 39, et comprend les titres à revenu fixe ou variable qui ne relèvent pas des deux catégories précédentes.

Les titres classés dans cette catégorie sont initialement comptabilisés à leur prix d'acquisition, frais de transaction et coupons courus inclus. En date d'arrêté, ils sont évalués à leur juste valeur, et les variations de celle-ci sont enregistrées en capitaux propres, dans la rubrique « Résultat latent sur instruments financiers ».

En cas de cession ou de dépréciation durable, les gains ou pertes latents enregistrés en capitaux propres sont extournés en résultat dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente ».

Une dépréciation est constatée sur les actifs financiers disponibles à la vente en cas de baisse prolongée ou significative de leur juste valeur pour les titres de capitaux propres ou par l'apparition d'une dégradation significative du risque de crédit pour les titres de dettes. La baisse de juste valeur d'un titre est présumée significative lorsqu'un instrument de capitaux propres a perdu au moins 40 % de sa valeur entre la date de son acquisition et la date de clôture. Lorsqu'une telle indication objective de dépréciation est constatée, la moins-value latente cumulée comptabilisée jusqu'ici directement en capitaux propres est enregistrée automatiquement en résultat. La baisse de juste valeur d'un titre est présumée durable dès lors qu'elle s'étend sur une période de plus de 24 mois de baisse persistante. Dans ce cas, le Groupe analyse, en fonction du niveau de matérialité des moins-values latentes, s'il y a lieu de constater des dépréciations par le résultat. Cette démarche n'exclut pas l'examen ligne à ligne des indices objectifs de dépréciation.

Par ailleurs, le groupe CNP Assurances utilise dans le cadre de sa gestion de société d'assurance des critères propres pour déterminer les indices de dépréciations sur les titres disponibles à la vente. Ces critères ne sont pas réestimés lors de la mise en équivalence de CNP Assurances dans les comptes consolidés du Groupe afin de prendre en compte le cadre de gestion management et risque inhérent à l'activité de cette dernière.

Pour les instruments de dettes tels que les obligations, une dépréciation est constatée lorsqu'il existe un risque de contrepartie avéré.

Les pertes pour dépréciation des titres à revenu variable constatées en résultat sont irréversibles tant que l'instrument figure au bilan. Elles sont comptabilisées dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente ». Les pertes pour dépréciation des titres à revenu fixe sont réversibles et comptabilisées au sein du coût du risque lorsqu'elles concernent le risque de crédit.

2.14.5 Reclassement d'actifs financiers

Un actif financier à revenu fixe ou déterminable initialement enregistré dans la catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente » qui n'est plus, postérieurement à son acquisition, négociable sur un marché actif et que le Groupe a l'intention et la capacité de le détenir dans un avenir prévisible ou jusqu'à son échéance peut être reclassé dans la catégorie « Prêts et Créances ».

Les reclassements s'effectuent à la valeur de marché à la date du reclassement et les actifs financiers ainsi transférés sont ensuite évalués selon les règles applicables à leur nouvelle catégorie. Le prix de transfert à la date du reclassement constitue le coût initial de l'actif pour la détermination d'éventuelles dépréciations. Un nouveau TIE est alors calculé pour faire converger ce nouveau coût amorti vers la valeur de remboursement de l'instrument. En parallèle, les profits ou pertes antérieurement constatés en capitaux propres sont amortis par le résultat sur la durée de vie résiduelle de l'instrument en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.14.6 Instruments financiers dérivés des activités bancaires

Dérivés détenus à des fins de transaction

Les dérivés font partie des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat pour leur juste valeur. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés parmi les gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat.

Dérivés de couverture

Les instruments dérivés qui satisfont aux critères requis par la norme IAS 39 pour être comptablement qualifiés d'instruments

de couverture sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie » selon les cas. Les autres instruments dérivés sont par défaut classés dans la catégorie actifs ou passifs à la juste valeur par le compte de résultat, même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Pour qualifier un instrument financier de dérivé de couverture, le Groupe doit documenter la relation de couverture dès sa mise en place (stratégie de couverture, désignation du risque couvert, de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, méthode d'évaluation de l'efficacité). L'efficacité est appréciée à la mise en place de la couverture et tant qu'elle est en vie, à chaque arrêté.

Selon la nature du risque couvert, l'instrument financier dérivé est désigné comme un instrument de couverture de juste valeur, de flux de trésorerie ou de risque de change lié à un investissement net à l'étranger.

Couverture de juste valeur

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers ; elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux fixe ainsi que les dépôts à vue dans le cadre des possibilités offertes par l'Union européenne.

La réévaluation du dérivé est inscrite en résultat de manière symétrique à la réévaluation de l'élément couvert. Les gains ou pertes attribuables au risque couvert sont constatés dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat » au compte de résultat. Dès lors que la relation de couverture est efficace, les variations de juste valeur de l'élément couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture. L'éventuelle inefficacité de la couverture est directement inscrite en résultat. La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est inscrite au compte de résultat en « Produits et charges d'intérêts » symétriquement aux produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou *a fortiori* s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse sur une base prospective : le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » ou « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert est amortie sur la période restant à courir par rapport à la durée de vie initiale de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture, n'étant plus qualifié d'instrument de couverture mais continuant d'exister, reste comptabilisé au bilan, à la juste valeur par résultat. Un résultat de cession de l'élément couvert est éventuellement constaté en résultat.

Macrocouverture

Le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macrocouverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macrocouverture sont pour l'essentiel des swaps de taux désignés en couverture de juste valeur des ressources à taux fixe du Groupe.

Le traitement comptable des dérivés de macrocouverture se fait selon les mêmes principes que ceux décrit *supra*. La réévaluation de la composante couverte est portée globalement dans le poste « Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux ».

Couverture de flux de trésorerie

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable.

La part efficace des variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé est inscrite dans une ligne spécifique des capitaux propres tandis que la part inefficace est rapportée au résultat en « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est portée au compte de résultat dans la rubrique « Produits et charges d'intérêts sur opérations de couverture » symétriquement aux produits ou charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Les instruments couverts restent comptabilisés selon les règles applicables à leur catégorie comptable.

En cas d'interruption de la relation de couverture ou dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou *a fortiori* s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapportés immédiatement en résultat. En cas de disparition de l'élément couvert, le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert inscrite dans les capitaux propres est immédiatement constatée en résultat.

Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un contrat hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où l'instrument hybride est évalué en juste valeur par le résultat.

Day one profit

Le Groupe ne dégage pas de marge lors de la négociation d'instruments structurés.

2.14.7 Engagements de garantie

Garanties financières

Un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le

montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

2.14.8 Dettes des activités bancaires

Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle

Les dettes envers les établissements de crédit et les dettes envers la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou leur nature : dettes à vue (dépôts à vue, comptes ordinaires) ou à terme (compte d'épargne à régime spécial). Ces dettes comprennent les titres donnés en pension livrée et les valeurs données en pension.

Dettes représentées par un titre

Les instruments financiers émis sont qualifiés d'instruments de dette si l'émetteur a obligation de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou encore d'échanger des instruments dans des conditions potentiellement défavorables. Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par La Banque Postale.

Elles sont comptabilisées initialement à leur valeur d'émission puis sont valorisées les arrêtés suivants au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Distinction entre dettes et capitaux propres : Titres super-subordonnés à durée indéterminée

Un instrument de dettes ou un passif financier constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des instruments dans des conditions potentiellement défavorables. Un instrument de capitaux propres est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité. Les titres subordonnés sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres en fonction notamment de l'analyse de leurs caractéristiques et plus spécifiquement en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.

Au regard des conditions fixées par la norme IAS 32 pour analyser la substance contractuelle de ces instruments, et compte tenu de leurs caractéristiques contractuelles, les titres super-subordonnés à durée indéterminée émis par le groupe CNP Assurances sont qualifiés d'« instruments de dettes ».

Les obligations subordonnées convertibles en actions ordinaires émises répondent également aux critères de classement en « Instruments de dettes.», même si les coupons sont traités, comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres. L'impôt différé actif lié à la distribution des coupons, représentatif d'une économie d'impôt, est un accessoire des coupons versés et donc à ce titre est comptabilisé en contrepartie des capitaux propres en alignement avec la comptabilisation des coupons. Les obligations subordonnées convertibles en actions ordinaires ont été analysées, en application de la norme IAS 32, comme des instruments hybrides comprenant une composante dette et une composante capitaux propres.

2.14.9 Décomptabilisation d'actifs ou de passifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

Lorsque certains risques et avantages ont été transférés et tant que le contrôle est conservé sur l'actif financier, celui-ci est maintenu au bilan dans la mesure de l'implication continue dans l'actif concerné.

Un gain ou une perte de cession est alors enregistré au compte de résultat pour un montant égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur de la contrepartie reçue.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

Opérations de pension livrée

Chez le cédant, les titres ne sont pas décomptabilisés. Le Groupe enregistre un passif représentatif de l'engagement de restitution des espèces reçues. Cette dette constitue un passif financier enregistré au coût amorti et non en juste valeur.

Chez le cessionnaire, il n'y a pas de comptabilisation des actifs reçus mais comptabilisation d'une créance sur le cédant représentative des espèces prêtées. Lors des arrêtés suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine. La créance figure en valeur nominale dans les prêts et créances.

Opérations de prêts de titres

Les prêts/emprunts de titres ne peuvent pas être assimilés à un transfert d'actif financier au sens IFRS. Ces opérations ne peuvent donc donner lieu à une décomptabilisation des titres prêtés. Ils restent comptabilisés dans leur catégorie comptable d'origine et valorisés suivant les règles de celle-ci. Les titres empruntés ne sont pas comptabilisés.

2.14.10 Activités d'assurance

Les actifs et passifs financiers des entreprises d'assurance du Groupe sont, en grande partie, évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 39.

Relèvent toutefois de la norme IFRS 4 les contrats qui incluent :

- les contrats d'assurance comportant un aléa pour l'assuré. Cette catégorie recouvre les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers émis par l'assureur comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaire.

Les règles de valorisation des provisions techniques définies par le référentiel local, conformément aux dispositions d'IFRS 4, sont maintenues sur ces deux types de contrat.

Les contrats financiers relevant de la norme IAS 39 correspondent aux contrats d'investissement sans participation

aux bénéfices discrétionnaires : contrats d'épargne en unités de compte sans support euros et sans garantie plancher.

En application des principes de la comptabilité « reflet » définis par la norme IFRS 4, une provision pour participation aux bénéfices différée est comptabilisée sur les contrats d'assurance avec participation aux bénéfices discrétionnaire. Elle est déterminée de sorte à refléter les droits potentiels des assurés sur les plus-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur ou leur participation potentielle aux pertes en cas de moins-values latentes.

À chaque arrêté, les entreprises d'assurance du Groupe mettent en œuvre un test de suffisance des passifs qui consiste à vérifier que les passifs d'assurance comptabilisés, nets de coûts d'acquisition différés et d'actifs incorporels liés, sont suffisants en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Provisions techniques et mathématiques

Les provisions techniques reflètent les engagements vis-à-vis des assurés.

Les provisions mathématiques des contrats en euros correspondent à la différence de valeur actuelle des engagements de l'assureur et de l'assuré.

Les provisions d'assurance-vie sont constituées sur la base de taux d'actualisation au plus égaux aux taux de rendement prévisionnels, prudemment estimés, des actifs affectés à leur représentation.

L'actualisation des engagements est effectuée en retenant un taux au plus égal au taux du tarif du contrat concerné et en utilisant les tables de mortalité réglementaires ou les tables d'expérience si elles sont plus prudentes. En matière de taux d'actualisation de rentes, il est tenu compte des conséquences de la baisse des taux d'intérêt, lorsque le taux du tarif est jugé trop élevé par rapport aux perspectives attendues de réinvestissement.

Les provisions mathématiques des contrats exprimés en unités de compte sont évaluées sur la base des actifs servant de support à ces contrats. Les gains ou pertes résultant de la réévaluation de ces derniers sont portés au compte de résultat afin de neutraliser l'impact de la variation des provisions techniques.

Participation aux bénéfices différés active

La majorité des contrats financiers émis par les filiales d'assurance-vie du Groupe contient une clause de participation discrétionnaire des assurés aux bénéfices.

La clause de participation discrétionnaire octroie aux souscripteurs des contrats d'assurance-vie le droit de recevoir, en plus de la rémunération garantie, une quote-part des résultats financiers réalisés. Pour ces contrats, en application des principes de la « comptabilité reflet » définis par la norme IFRS 4, la provision pour participation aux bénéfices différée est ajustée pour refléter les droits des assurés sur les plus-values latentes ou leur participation aux pertes sur les moins-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur en application de la norme IAS 39. La quote-part de plus-values revenant aux assurés est déterminée selon les caractéristiques des contrats susceptibles de bénéficier de ces plus-values.

Le montant de la participation aux bénéfices différée nette issue de la comptabilité reflet est comptabilisé, soit au passif (participation aux bénéfices différée passive nette), soit à l'actif du bilan (participation aux bénéfices différée active nette) suivant la situation de l'entité considérée.

La participation aux bénéfices différée, lorsqu'elle est active, est soumise à un test de recouvrabilité. Ce test vise à démontrer que son montant, dans le contexte de continuité d'exploitation dans lequel s'inscrit le Groupe, est recouvrable sur des participations aux bénéfices futures ou latentes et ne conduit pas à une insuffisance des engagements comptabilisés par le Groupe par rapport à ces engagements économiques. Ce test de recouvrabilité est mené en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats. La réalisation de ce test repose sur les outils de modélisation de gestion actif/passif des filiales concernées et permet d'évaluer les engagements dans un grand nombre de scénarios économiques par une approche stochastique.

Conformément à la recommandation du Conseil national de la comptabilité (CNC) du 19 décembre 2008 relative aux modalités de reconnaissance des participations aux bénéfices différée active, la recouvrabilité de la participation aux bénéfices active est confortée par l'appréciation prudente de la capacité de détention des actifs, notamment en matière de collecte future dans les flux prévisionnels. De même, la capacité d'absorption par les rendements futurs de ces moins-values latentes a été testée dans un environnement de rachats défavorable jamais encore connu.

2.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire

La dette obligataire est classée au bilan dans les postes « Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme » et « Emprunts obligataires et dettes financières court terme ».

2.15.1 Emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation »

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la dette obligataire définie par le Groupe, certains emprunts obligataires à taux fixe sont « variabilisés » par le biais de swaps receveurs taux fixe/payeurs taux variable.

En fonction des circonstances, ces emprunts peuvent être, soit désignés à la juste valeur par résultat sur option, soit désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Emprunts obligataires désignés à la juste valeur par résultat sur option

En application de la norme IAS 39 et de son amendement « Option juste valeur », adopté par l'Union européenne le 15 novembre 2005, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IAS 39.

Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt, la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable/payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

2.15.2 Emprunts obligataires évalués au coût amorti

Les emprunts non adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués selon la méthode du coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

2.15.3 Swaps de précouverture d'emprunts

Des swaps de précouverture sont souscrits dans certains cas afin de se prémunir contre une hausse des taux. Ces instruments de couverture de flux de trésorerie sont résiliés lors de l'émission de l'emprunt et donnent alors lieu au versement d'une soulte (soulte payée ou reçue en fonction de la valeur du swap). Ces soultes sont comptabilisées dans les réserves recyclables dans le cadre de l'application de la couverture de flux de trésorerie, puis recyclées en résultat sur la durée de vie de l'emprunt initialement couvert, conformément aux dispositions d'IAS 39 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

2.16 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

En application des dispositions de la norme IAS 32 – Instruments financiers : présentation, le Groupe La Poste enregistre une dette financière au titre des options de vente consenties aux actionnaires minoritaires de filiales consolidées. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des intérêts minoritaires, les normes IFRS ne précisent pas les modalités de comptabilisation de la contrepartie.

Le Groupe La Poste a choisi de comptabiliser la différence entre l'engagement et le montant des intérêts minoritaires en contrepartie des réserves part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette liées à l'évolution du prix d'exercice estimé de l'engagement de rachat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires sont comptabilisées dans les réserves part du Groupe.

2.17 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires à la vente.

La valeur des stocks est définie sur la base de la méthode du coût moyen pondéré et inclut les coûts d'acquisition et les coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

2.18 Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond en substance à la juste valeur des créances.

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement.

2.19 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le Groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le Groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne logement

Les comptes et les plans d'épargne logement proposés à la clientèle des particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : l'une de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée, et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 37, La Banque Postale provisionne les engagements aux conséquences défavorables liés aux contrats d'épargne-logement. Ces engagements sont relatifs, d'une part, à l'obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée, et, d'autre part, à l'octroi d'un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Les flux de dotation et reprise de cette provision figurent dans les produits et charges d'exploitation bancaire, au sein du Produit Net Bancaire.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans

d'épargne logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés, mais non encore échus à la date d'arrêté, ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part, et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.

Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

Les sociétés d'assurance du Groupe constituent des provisions techniques, dont les principes sont exposés ci-dessus, dans la note 2.14.10.

2.20 Avantages du personnel

2.20.1 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

La provision inscrite au bilan au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture diminuée, le cas échéant, de la valeur de marché des actifs de couverture (GeoPost UK). La valeur actuelle de l'obligation est calculée annuellement avec la méthode des unités de crédit projetées. Elle est déterminée en actualisant les décaissements futurs attendus sur la base d'un taux de marché d'obligations d'entreprises de première catégorie, libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation sous-jacente.

Les écarts actuariels issus des ajustements liés à l'expérience et des effets de changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des services passés, généré lors de l'adoption ou de la modification d'un régime à prestations définies, est reconnu immédiatement en charges.

Les dispositifs de retraite et les autres avantages du personnel, ainsi que les principales hypothèses retenues, sont décrits en note 29.

2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Le montant de la provision inclut les personnes ayant adhéré à l'un des régimes existants ainsi que les personnes dont l'adhésion est attendue compte tenu des comportements observés au cours des années passées et des meilleures estimations de la direction.

2.21 Actifs détenus en vue d'être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est classé comme détenu en vue d'être cédé lorsque sa valeur comptable sera recouvrée principalement au moyen de sa vente, et non d'une utilisation continue. Ceci suppose que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et que sa vente soit hautement probable dans un délai d'un an.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont présentés séparément des autres actifs et passifs, et sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession. L'amortissement de ces actifs cesse à compter de la date de leur classement dans cette catégorie.

2.22 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) présente les entrées et les sorties de trésorerie et équivalents classées en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

Le format du tableau des flux de trésorerie a été aménagé pour présenter séparément les flux liés à La Banque Postale des flux liés aux activités industrielles et commerciales.

La variation de trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés correspond à celle des activités industrielles et commerciales.

La trésorerie provenant de La Banque Postale et de ses filiales (y compris l'encaisse des bureaux de poste) est isolée sur une ligne spécifique du bilan. Ses variations sont positionnées sur une ligne « Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre », positionnée sous les flux de trésorerie des activités de financement.

Par ailleurs, les flux de trésorerie liés à la variation des actifs et passifs bancaires (hors flux liés aux dettes subordonnées) sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- les flux des encours de collecte de la clientèle des activités bancaires ;
- les flux des dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires ;
- les acquisitions et cessions du portefeuille de titres des activités bancaires ;
- les flux liés aux prêts et créances des activités bancaires ;
- les variations de juste valeur des instruments financiers des activités bancaires.

Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont élaborés selon la méthode indirecte.

Les activités d'investissement sont l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement du Groupe La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

L'incidence des variations de périmètre des activités industrielles et commerciales sur les flux de trésorerie est présentée distinctement sur une ligne « Variations de périmètre ».

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés. Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (distribution de dividendes aux minoritaires, remboursement de bons La Poste, remboursement d'emprunts).

Concernant La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées sont classés en flux de financement.

La notion de trésorerie et équivalents de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie du Groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de dépôts à terme, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM monétaires), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Quelles que soient leurs caractéristiques, les titres provenant du « Portefeuille de titres des activités bancaires » ne sont pas classés dans la trésorerie. Les flux les concernant sont intégrés sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » du TFT (cf. *supra*).

Note 3 Impact des normes comptables applicables postérieurement à la clôture

IFRS 9	290	IFRS 15	293
IFRS 16	293		

IFRS 9

La norme IFRS 9 – Instruments financiers, adoptée le 22 novembre 2016 par l'Union européenne, remplacera à compter du 1er janvier 2018 la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.

Elle définit des nouvelles règles de classement et d'évaluation des instruments financiers, une nouvelle méthodologie de dépréciation des actifs financiers, et modifie le traitement des opérations de couvertures. Les principaux impacts attendus de l'application de cette norme concerneront La Banque Postale et ses filiales. Les impacts sur les autres entités du Groupe seront peu significatifs.

Les principaux changements introduits par cette norme pour l'activité bancaire du Groupe seront les suivants :

Classement et évaluation

Selon la norme IFRS 9, les actifs financiers sont classés au coût amorti, à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres (recyclables ou non recyclables) ou en juste valeur par le résultat. La classification d'un actif financier dans chaque catégorie est effectuée en fonction des modèles de gestion définis par l'entité et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels (critère du « prêt basique »).

Les instruments de dette dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts

sur le principal restant dû (critère du « prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés :

- au coût amorti si l'objectif du modèle de gestion consiste à conserver les actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels ;
- à la juste valeur par capitaux propres recyclables si l'objectif du modèle de gestion est de détenir les actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs.

Tous les instruments de dette qui ne peuvent pas être classés au coût amorti ou en juste valeur par les capitaux propres, ou bien qui sont détenus à des fins de transaction, sont classés en juste valeur par le résultat.

Les placements dans des instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur par le résultat, à l'exception de ceux qui ne sont pas détenus à des fins de transaction et pour lesquels la norme offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables. Dans ce cas, les gains ou les pertes latentes comptabilisés en capitaux propres ne peuvent pas être recyclés en résultat en cas de cession.

Au sein du groupe La Banque Postale, en ce qui concerne le critère du « prêt basique », les études ont notamment consisté à analyser par type d'instruments les clauses contractuelles (par exemple les clauses de remboursement anticipé ou les clauses de passage à taux fixe) pouvant ne pas correspondre uniquement à des paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû.

Sur la base de ces études et compte tenu des modèles de gestion existant à ce jour, les principaux reclassements seraient les suivants :

- pour l'essentiel, les prêts et créances sur la clientèle et sur les établissements de crédit devraient rester comptabilisés au coût amorti puisqu'ils respectent le critère du « prêt basique » et qu'ils restent détenus dans un modèle de collecte ;
- les opérations d'origination de crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions vers Caffil classées en prêts et créances selon IAS 39 y compris leur effet couverture de juste valeur seront classées selon un modèle de gestion de type transaction au 1er janvier 2018 dans le cadre de la FTA *(First Time Application)* IFRS 9, dont l'effet sera un reclassement dans un agrégat des états financiers de juste valeur par le résultat ;
- en ce qui concerne les portefeuilles de titres, les parts d'OPCVM qui étaient classées en actifs disponibles à la vente sous IAS 39 et qualifiées d'instruments de dette ne respectant pas le « test SPPI » sous IFRS 9 devront être comptabilisées à la juste valeur par le résultat ;
- également, les investissements dans les instruments de capitaux propres de type actions ou dans des titres de dette ne respectant pas le critère du « prêt basique » devront être comptabilisés à la juste valeur par le résultat ;
- par exception, La Banque Postale pourra classer à la juste valeur par capitaux propres non recyclables certains titres de participation non consolidés.

Globalement, le Groupe s'attend à des impacts limités en termes de classement des actifs financiers.

Par ailleurs, un outil d'analyse des caractéristiques contractuelles permettant l'automatisation du test dit du « prêt basique » sur le périmètre des titres de dette est en cours de spécification.

Également, l'IASB a publié en octobre 2017 un amendement limité à IFRS 9 permettant de considérer comme respectant le critère « SPPI » des prêts comportant des clauses de remboursement anticipé à la main de l'emprunteur pouvant aboutir au versement par le prêteur d'une indemnité de remboursement anticipé raisonnable (dans ce cas, le prêteur perçoit un remboursement comportant une indemnité de remboursement anticipée pouvant être négative). Le Groupe prévoit d'adopter cet amendement par anticipation, dès son adoption par l'Union européenne (le nombre de contrats concernés par ce type de clause reste toutefois très limité).

En ce qui concerne les passifs financiers, la norme impose désormais, pour les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par résultat sur option, la comptabilisation de la variation de juste valeur attribuable à la variation du risque de crédit propre en capitaux propres non recyclables, sauf dans le cas où ce traitement créerait ou accroîtrait une non-concordance comptable. Comme le permet la norme IFRS 9, cette disposition avait été appliquée par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2016 (voir note 27.3).

Dépréciation

La nouvelle méthodologie de provisionnement est désormais orientée vers un modèle de dépréciation pour risque de crédit lié à des pertes attendues et non plus seulement avérées.

La norme IFRS 9 définit un modèle de provisionnement qui s'applique à tous les actifs financiers présentant un risque de contrepartie (hors instruments de capitaux propres) non réévalués à la juste valeur par résultat, ainsi que les engagements de financement et les engagements de garantie.

Les principes actuels de provisionnement appliqués au sein du groupe La Banque Postale conduisent à la comptabilisation de dépréciations d'actifs sur base individuelle et collective.

Les provisions individuelles sont constatées au niveau d'un actif dès qu'il existe une indication objective de perte de valeur. Les provisions collectives sont des provisions statistiques. Elles visent à couvrir les indications objectives de perte de valeur, identifiées au niveau d'un portefeuille mais ne pouvant être allouées individuellement.

En application de la norme IFRS 9, de nouvelles dépréciations, correspondant aux pertes de crédit attendues à un an, seront constatées sur les encours dès leur entrée au bilan et au hors-bilan pour les engagements de financement, tant qu'ils ne présentent pas de dégradation significative du risque de crédit. Ces encours relèveront du *Bucket 1*.

Les encours pour lesquels une dégradation significative de la qualité de crédit aura été identifiée depuis leur date de première comptabilisation devront faire l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument. Ces encours relèveront du *Bucket 2*.

Les critères d'identification des actifs dépréciés (relevant du *Bucket 3*) seront analogues à ceux prévalant selon IAS 39.

Par ailleurs, les méthodologies développées dans le cadre d'IFRS 9 prendront en considération les événements passés tels que des historiques de pertes, les conditions actuelles et des prévisions raisonnables et justifiables de la conjoncture économique (notion de *forward-looking*).

La Banque Postale a entrepris dans le cadre du programme IFRS 9 de s'appuyer sur le dispositif existant de gestion des risques. Des travaux importants de développement informatique sont en cours, tant au niveau centralisé qu'au niveau des filiales en ce qui concerne la collecte des données, pour le calcul et la comptabilisation des dépréciations relevant du *Bucket 1* et du *bucket 2*. Ces dépréciations seront calculées de manière centralisée pour l'ensemble du groupe, à l'exception de certaines filiales. Ces filiales respecteront la méthodologie de dépréciation définie par la direction centrale, afin que soit assurée la cohérence des méthodes dans l'ensemble du groupe La Banque Postale.

En ce qui concerne la mesure de la dégradation significative du risque de crédit, les travaux menés au sein du Groupe ont visé principalement à définir la frontière entre les *buckets* 1 et 2.

Par ailleurs, il existe selon la norme une présomption (réfutable) de dégradation significative du risque de crédit en présence d'un impayé de plus de trente jours. Dans ce cadre, le Groupe pourra retenir l'arriéré de paiement supérieur à trente jours indiquant une difficulté financière (à l'exception donc des impayés techniques) comme *backstop* de la mesure de la dégradation significative du risque de crédit et du déclassement en *bucket 2*. De la même manière, l'inscription en *watch list* pourra être un indicateur (réfutable par le Comité *watch list*) de dégradation significative du risque de crédit.

La composante *forward-looking* sera obtenue au travers d'une approche multiscénarios modélisée. La dépréciation finale correspondra à la moyenne pondérée par la probabilité d'occurrence de chaque scénario.

Ce modèle de provisionnement, fondé sur les pertes de crédit attendues et s'appliquant désormais à tous les actifs financiers, présentera un impact modéré dans les capitaux propres au moment du bilan d'ouverture et une probable augmentation du coût du risque de crédit en cohérence avec l'évolution des encours.

Couverture

La norme IFRS 9 ne traite que des opérations de microcouverture. Elle étend les possibilités de stratégies de couverture, avec notamment davantage d'éléments éligibles à la comptabilité de couverture et un allégement des exigences relatives à l'efficacité d'une relation de couverture.

Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continueront à s'appliquer. En attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macrocouverture, IFRS 9 offre la possibilité de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture.

Le maintien des principes d'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture a été retenu par le Groupe. Cependant, les informations en annexes relatives à la comptabilité de couverture seront bien conformes dès l'exercice 2018 aux dispositions d'IFRS 7 amendée par IFRS 9.

Application de la norme IFRS 9 au secteur d'activité « Assurance » et à la CNP

En novembre 2017, l'Union européenne a adopté l'amendement publié par l'IASB « Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance » proposant deux options afin de neutraliser les effets induits par le décalage d'application entre la norme IFRS 9 et la nouvelle norme IFRS 17 sur les contrats d'assurance qui entrera en vigueur au 1er janvier 2021.

La première option qui consiste à différer durant trois ans l'application d'IFRS 9 jusqu'au 1er janvier 2021 s'applique aux entités dont les activités sont principalement liées à l'assurance.

L'amendement prévoit par ailleurs une exemption temporaire de l'application de certaines dispositions d'IAS 28, permettant ainsi pour les groupes appliquant IFRS 9 et comptabilisant des filiales selon la méthode de la mise en équivalence d'utiliser les comptes établis par ces filiales pour les besoins d'établissement de leurs états financiers consolidés, sans imposer le recours à la norme IFRS 9 s'il n'est pas requis au niveau de la filiale.

Le groupe CNP remplissant les critères d'éligibilité pour opter pour le différé d'application de la norme IFRS 9, continuera donc d'appliquer la norme IAS 39 pour la comptabilisation de ses instruments financiers jusqu'à l'exercice 2021. Comme autorisé par l'amendement, le Groupe ne réalisera aucun retraitement IFRS 9 sur les comptes établis par l'entité mise en équivalence.

La deuxième option dite « par superposition » s'applique aux entités d'assurance qui ont choisi d'appliquer IFRS 9 dès le 1er janvier 2018. L'approche par superposition permet sous certaines conditions le reclassement en capitaux propres recyclables de la volatilité générée dans le compte de résultat par les instruments financiers qui étaient précédemment comptabilisés selon IAS 39 en actifs disponibles à la vente ou au coût amorti et qui en application d'IFRS 9 seront obligatoirement comptabilisés en juste valeur par le résultat. Le Groupe a choisi d'opter pour cette approche pour les actifs financiers détenus dans ses filiales d'assurance intégrées globalement. Ainsi, la volatilité induite par l'adoption d'IFRS 9 sera neutralisée jusqu'à l'application d'IFRS 17 au 1er janvier 2021. Les filiales concernées par l'approche par superposition sont principalement La Banque Postale Prévoyance, La Banque Postale Assurances IARD et La Banque Postale Assurance Santé.

Première application

Les dispositions d'IFRS 9 concernant le classement et l'évaluation, ainsi que la dépréciation seront appliquées de manière rétrospective selon IAS 8.

La norme prévoit quelques dispositions simplificatrices concernant l'évaluation rétrospective de certains éléments.

Par ailleurs, le Groupe ne retraitera pas les informations comparatives dans ses états financiers, conformément à l'option offerte par IFRS 9.

Organisation du projet au sein de La Banque Postale

Le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 9 a porté initialement sur l'analyse de la norme et la réalisation d'un diagnostic visant à identifier les différents impacts et travaux à mener, pour les volets classement et provisionnement.

Une structure de projet permettant la conduite de changement, autant d'un point de vue opérationnel que dans les systèmes d'information, a été mise en place pour garantir les évolutions dans le calendrier d'application, soit le 1er janvier 2018.

Par ailleurs, le Groupe La Banque Postale a mis en œuvre durant l'exercice 2017 des campagnes de formations internes destinées à l'ensemble des métiers concernés afin de mettre en place les procédures adéquates d'analyse et de contrôle des instruments financiers.

La direction financière pilote, en lien fort avec la direction des risques Groupe, le programme IFRS 9 pour l'ensemble du Groupe dans le cadre d'une gouvernance globale.

IFRS 16

Le Groupe a engagé en 2017 les travaux de recensement de ses contrats de location. Leur analyse au regard des critères de la nouvelle norme, ainsi que les estimations des impacts sur les comptes consolidés, sont en cours.

Par ailleurs, un outil de traitement des contrats de location, développé au sein du Groupe, est en cours de mise en place.

IFRS 15

Les impacts attendus sur les comptes du Groupe de la norme IFRS 15 – Revenu des contrats avec des clients, d'application obligatoire au 1er janvier 2018, ne sont pas significatifs.

Note 4 Évolution du périmètre de consolidation

4.1	Principales entrées	293	**4.3**	Compte de résultat à périmètre et change constants	294
4.2	Principales sorties	294			

Le périmètre de consolidation est présenté en note 42.

4.1 Principales entrées

Prise de participation dans BRT

GeoPost a acquis en janvier 2017 une participation de 37,5 % dans BRT, un acteur majeur du marché de l'express en Italie. Cette participation a été mise en équivalence dans les comptes du Groupe à compter du 1er janvier 2017 (voir note 18.1).

Prise de contrôle de JadLog

GeoPost a acquis fin décembre 2016 une participation de 60 % dans la société JadLog, numéro 2 du marché du colis-express au Brésil. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1er janvier 2017, et a généré un goodwill de 34 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont -2 millions d'euros d'écart de conversion.

Prise de contrôle d'Ametix

Docapost a pris en mars 2017 le contrôle d'Ametix, entreprise spécialisée dans le conseil et l'ingénierie numériques. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 15 millions d'euros.

Prise de contrôle d'Asten Santé

La Poste a acquis en juin 2017 une participation majoritaire dans le groupe Asten Santé, un des leaders français du service à la personne à domicile. Cette participation est consolidée par intégration globale à compter du 1er juin 2017, et a généré un goodwill provisoire de 97 millions d'euros (dont 14 millions d'euros provenant de l'acquisition par Asten Santé de la société Agévie en novembre 2017).

Prise de contrôle de SPSR Express

GeoPost a pris le contrôle en mai 2017 de la société SPSR Express, opérateur important du marché colis express russe. Cette participation est consolidée par intégration globale à compter du 1er juin 2017, et a généré un goodwill provisoire de 61 millions d'euros, dont -6 millions d'euros d'écart de conversion. Cette société a été rapprochée à cette même date d'Armadillo Bizpack, et le Groupe détient 77,9 % du nouvel ensemble, dénommé DPD Russie.

Prise de contrôle de Stuart

GeoPost a acquis en mars 2017 la totalité du capital de Stuart, société spécialisée dans la livraison urbaine rapide. Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à 13 millions d'euros.

4.2 Principales sorties

Néant.

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

	Résultat publié		Résultat retraité* hors effets périmètre et change	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires et PNB	**24 110**	**23 294**	**23 785**	**23 198**
Achats et autres charges	(9 212)	(8 534)	(9 014)	(8 505)
Charges de personnel	(12 840)	(12 593)	(12 734)	(12 569)
Impôts et taxes	(258)	(243)	(256)	(228)
Amortissements et provisions	(1 160)	(1 194)	(1 143)	(1 194)
Autres charges et produits opérationnels courants	315	297	316	300
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	49	(45)	49	(45)
Charges opérationnelles nettes	**(23 106)**	**(22 313)**	**(22 783)**	**(22 242)**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 004**	**981**	**1 002**	**956**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	8	(6)	9	(6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	1 012	975	1 011	949

* *Le résultat retraité neutralise l'effet de toutes les acquisitions de l'exercice en cours et des acquisitions de l'exercice précédent intervenues en cours de période. Il présente également les transactions en devises de l'exercice précédent au taux moyen de l'exercice en cours.*

Note 5 Information sectorielle

5.1	Définition des secteurs opérationnels	294	**5.3**	Informations géographiques	298
5.2	Information par secteur opérationnel	295			

5.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste. Un secteur d'activité est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la direction du Groupe, en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants :

- nature des produits distribués ;
- type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés ;
- processus de production et réseau de distribution ;
- environnement réglementaire.

Le Groupe est organisé autour des cinq secteurs opérationnels suivants, auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures :

Secteurs	Activités
Services-Courrier-Colis	• activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondance, de publicité et de presse) et les services connexes • activité colis réalisée par La Poste sous la marque Coliposte • nouveaux services du facteur
GeoPost	• activité express réalisée par les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, et Seur
La Banque Postale	• activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale • prestations de services réalisées par certains personnels de La Poste mis à disposition de La Banque Postale dans le cadre de conventions de services
Réseau La Poste	• activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste • activité de La Poste Mobile • autres produits externes
Numérique	• ensemble des activités numériques du Groupe
Immobilier	• gestion du parc immobilier regroupé dans le sous-groupe Poste Immo • activité de la direction immobilière de La Poste
Supports et structures	• activités « Corporate » des directions du siège • services support du Groupe

5.2 Information par secteur opérationnel

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en note 2.

Les résultats, actifs et passifs alloués aux secteurs d'activité correspondent aux résultats, actifs et passifs qui sont affectables aux secteurs d'activité de façon directe et indirecte.

Les montants non affectés aux secteurs d'activité correspondent principalement :

- au coût net de l'aménagement du territoire ;
- au coût de la contrainte d'accessibilité pesant sur La Poste ;
- au résultat financier et à l'impôt.

Segmentation des charges opérationnelles

Compte tenu de la coexistence au sein de La Poste des acteurs Services-Courrier-Colis, La Banque Postale et Réseau La Poste, et de la forte imbrication des processus de production de ces activités, La Poste a défini des principes de comptabilité analytique afin de répartir les charges mutualisées entre les différents secteurs et de déterminer ainsi le résultat de chacun.

La refacturation des charges de guichet des bureaux de poste du Réseau La Poste s'effectue aux métiers utilisateurs du réseau sur la base de conventions de services dont les modalités de tarification sont fondées sur des inducteurs opérationnels mesurables (chiffre d'affaires, statistiques mesurant le temps nécessaire à la réalisation des différentes opérations, etc.).

Segmentation de l'actif immobilisé : les immobilisations incorporelles et corporelles sont réparties sur la base de l'affectation par métier des biens correspondants dans le système comptable de La Poste. Les actifs immobiliers détenus par La Poste et le sous-groupe Poste Immo sont affectés en totalité au secteur Immobilier.

5.2.1 Compte de résultat par secteur opérationnel

Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

2017

(en millions d'euros)	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Non affecté*	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	11 113	6 766	5 647	531	38	15	1			24 110
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	311	50	40	141	3 953	814	758		(6 067)	
Produits opérationnels	**11 424**	**6 816**	**5 687**	**672**	**3 991**	**828**	**759**		**(6 067)**	**24 110**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**577**	**431**	**870**	**(20)**	**(10)**	**125**	**(283)**	**(687)**		**1 004**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	23				(15)	1				8
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**600**	**430**	**870**	**(20)**	**(25)**	**126**	**(284)**	**(687)**		**1 012**
Résultat financier								**(168)**		**(168)**
Impôt sur le résultat								(248)		(248)
Quote-part de résultat des autres MEE		32	263	(1)		2				297
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ										893
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(216)	(180)	(347)	(58)	(49)	(194)	(114)			(1 160)
Actifs sectoriels	3 045	5 348	231 023	664	206	3 385	8 264	(5 274)		246 662

2016

(en millions d'euros)	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Non affecté*	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	11 050	6 105	5 598	491	37	11	3			23 294
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	304	61	4	118	4 096	833	731		(6 147)	
Produits opérationnels	**11 354**	**6 166**	**5 602**	**609**	**4 133**	**843**	**734**		**(6 147)**	**23 294**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**580**	**439**	**834**	**(6)**	**37**	**18**	**(176)**	**(745)**		**981**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	4	(1)			(9)	1				(6)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**584**	**438**	**834**	**(6)**	**28**	**18**	**(176)**	**(745)**		**975**
Résultat financier								**(169)**		**(169)**
Impôt sur le résultat								(104)		(104)
Quote-part de résultat des autres MEE		(3)	191	1		2				191
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ										893
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(339)	(186)	(297)	(32)	(48)	(212)	(80)			(1 194)
Actifs sectoriels	2 852	4 491	228 921	683	207	3 710	8 902	(5 580)		244 186

* *Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.*

5.2.2 Bilan par secteurs opérationnels

31/12/2017

(en millions d'euros)	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
Actifs									
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	985	3 000	1 190	363	127	3 073	476	(12)	9 204
Titres mis en équivalence	81	612	3 376			30	(1)		4 098
Autres actifs non courants	14	125	284	25	3	11	4 445	(4 116)	790
Actifs courants	1 966	1 611	226 173	276	76	270	3 344	(1 146)	232 570
TOTAL	3 045	5 348	231 023	664	206	3 385	8 264	(5 274)	246 662
Investissements*	**232**	**815**	**343**	**93**	**28**	**327**	**313**		**2 152**
Passifs									
Fonds propres							11 534		11 534
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	316	1 959	3	29	7	1 068	6 218	(3 304)	6 297
Autres passifs non courants	1 253	258	431	40	733	50	95		2 859
Autres passifs courants	2 424	1 485	221 079	274	648	323	1 023	(1 283)	225 973
TOTAL	3 993	3 702	221 513	343	1 388	1 441	18 870	(4 587)	246 662

31/12/2016

(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	770	2 796	1 094	341	140	3 086	479	(11)	8 696
Titres mis en équivalence	57	119	3 220	2		28	(1)		3 426
Autres actifs non courants	100	88	202	28	3	12	3 825	(3 539)	718
Actifs courants	1 924	1 489	224 405	312	64	583	4 598	(2 030)	231 346
TOTAL	2 852	4 491	228 922	683	207	3 710	8 902	(5 580)	244 186
Investissements*	**223**	**377**	**226**	**102**	**46**	**299**	**158**		**1 432**
Passifs									
Fonds propres							11 033		11 033
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	537	1 373	3	58		1 480	7 004	(3 555)	6 900
Autres passifs non courants	1 240	274	472	36	711	58	(65)		2 724
Autres passifs courants	2 275	1 260	219 287	240	672	304	1 168	(1 676)	223 529
TOTAL	4 052	2 907	219 762	334	1 383	1 841	19 139	(5 231)	244 186

* *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.

2017

(en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 579	5 059	826	18 463
Produit net bancaire	5 647			5 647
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**18 226**	**5 059**	**826**	**24 110**
Actifs sectoriels	**243 738**	**2 564**	**360**	**246 662**
Investissements*	**1 923**	**226**	**3**	**2 152**

2016

(en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 488	4 563	645	17 696
Produit net bancaire	5 598			5 598
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**18 086**	**4 563**	**645**	**23 294**
Actifs sectoriels	**242 791**	**1 109**	**287**	**244 186**
Investissements*	**1 281**	**149**	**2**	**1 432**

* *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)	2017	2016
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	**11 113**	**11 050**
Correspondance et autres produits et services La Poste	6 480	6 583
Courrier publicitaire	1 090	1 155
Presse [a]	514	530
Produits et services des filiales (courrier national)	566	478
Courrier international	739	661
Colis	1 724	1 642
Chiffre d'affaires GeoPost	**6 766**	**6 105**
• *Zone France*	*1 488*	*1 408*
• *Zone Étranger*	*5 278*	*4 697*
Chiffre d'affaires Numérique	**531**	**491**
Chiffre d'affaires Réseau La Poste [b]	**38**	**37**
Chiffre d'affaires Immobilier & Supports [c]	**15**	**14**
TOTAL	**18 463**	**17 696**

(a) Le chiffre d'affaires « Presse » comprend la rémunération contractuelle versée par l'État en contrepartie de l'avantage tarifaire accordé aux organismes de presse ainsi que la rémunération des opérateurs de presse.

(b) Le chiffre d'affaires Réseau La Poste comprend les commissions perçues sur l'activité externe (hors Courrier, Colis et Services financiers) réalisée aux guichets du réseau postal (ventes de cartes téléphoniques par exemple) et sur les ventes de produits divers, ainsi que les coûts d'utilisation du Réseau La Poste facturés à La Poste Mobile.

(c) Le chiffre d'affaires Immobilier correspond aux locations immobilières consenties à des preneurs externes au Groupe.

Note 7 Produit net bancaire

Le produit net bancaire du Groupe se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016
Intérêts et produits assimilés	**4 486**	**4 492**
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	1 404	1 157
Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle	1 904	2 118
Intérêts sur actifs financiers disponibles à la vente et détenus jusqu'à l'échéance, et opérations de couverture	1 179	1 217
Intérêts et charges assimilées	**(1 781)**	**(1 661)**
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	(72)	(47)
Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle	(1 364)	(1 361)
Intérêts sur dettes représentées par un titre et opérations de couverture	(344)	(252)
Produits de commissions	**2 716**	**2 661**
Charges de commissions	**(276)**	**(286)**
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat	**(8)**	**(12)**
Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente	**278**	**208**
Marge des activités d'assurance	293	264
Produits et charges des autres activités	(62)	(68)
TOTAL	**5 647**	**5 598**

Note 8 Achats et autres charges externes

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Services extérieurs et sous-traitance générale	1 947	1 794
Achats	562	523
Sous-traitance transport	4 470	4 054
Prestations du courrier international	200	202
Locations	899	860
Entretiens et réparations	456	433
Frais de télécommunications	159	156
Déplacements, missions	181	183
Autres charges	338	330
TOTAL	**9 212**	**8 534**

Note 9 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2017	2016
Salaires; traitements, primes et indemnités	9 098	8 868
Cotisations retraites	1 113	1 162
Autres charges sociales	1 820	1 790
Prestations d'actions sociales	210	210
Produit CICE	(391)	(338)
Variation des provisions postérieures à l'emploi*	19	(129)
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	(158)	43
Variation des autres provisions sur le personnel	352	204
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	779	782
TOTAL	**12 840**	**12 593**
Effectif moyen *(en équivalent agent/année)*	253 219	251 249

* *Dont - 141 millions d'euros en 2016 liés aux effets de la modification des modalités de prise en charge des régimes d'aides ménagères à domicile et de Chèques vacances.*

La ligne « Cotisations retraites » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. À la suite de la mise en place du nouveau dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

La ligne « Produit CICE » comptabilise le produit enregistré au sein des charges de personnel au titre du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE).

Note 10 Impôts et taxes

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2017	2016
Impôts locaux	143	151
Autres impôts et taxes	115	92
TOTAL	**258**	**243**

La Poste bénéficie d'un allégement 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 2017 d'un abattement de 85 % sur les bases de la CFE et sur les bases de taxes foncières de ses locaux professionnels ainsi que d'un abattement de 91 % sur la valeur ajoutée servant de base au calcul de la CVAE (article 1635 *sexies* du Code général des impôts et Décret n° 2017-1817 du 29 décembre 2017).

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)	2017	2016
Amortissements nets	**985**	**948**
Immobilisations incorporelles	300	277
Immobilisations corporelles	685	672
Provisions et pertes de valeur nettes	**(17)**	**64**
Écarts d'acquisition	7	69
Autres immobilisations	2	(3)
Stocks		1
Créances	(14)	(43)
Pertes sur créances irrécouvrables	30	63
Provisions pour risques et charges	(43)	(22)
Coût du risque des activités bancaires	**192**	**181**
Coût du risque bancaire – Autres dépréciations et risques	94	78
Coût du risque bancaire – Créances irrécouvrables	98	104
TOTAL	**1 160**	**1 194**

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 15.3.

Une description des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16 et 17.

Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans les notes 21 et 22.

Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 26.

Note 12 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

Produits/(charges)

(en millions d'euros)	2017	2016
Production immobilisée	280	211
Redevances	(33)	(27)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle*	(5)	63
Autres produits et charges opérationnels courants	73	50
TOTAL	**315**	**297**

* *Dont, en 2016, 60 millions d'euros suite à la prise de contrôle d'Armadillo.*

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	303	**13.2**	Autres éléments financiers	303

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2017	2016
Charges d'intérêts sur opérations de financement [a]	(165)	(155)
Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette [b]	5	4
Produits de trésorerie [c]	6	10
TOTAL	(154)	(141)

(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)	2017	2016
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(15)	(27)
Gains nets de change	(6)	(6)
Autres produits et charges financiers	6	5
TOTAL	(14)	(28)

Note 14 Impôts sur le résultat

14.1	Charge d'impôt comptabilisée en résultat	304	**14.4**	Impôts différés comptabilisés au bilan	305
14.2	Impôt sur les autres éléments du résultat global	304	**14.5**	Ventilation des impôts différés par nature	306
14.3	Preuve d'impôt	305	**14.6**	Actifs d'impôts différés non constatés	306

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2017	2016
(Charge) d'impôt courant	(232)	(161)
(Charge)/produit d'impôt différé	(17)	57
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**(248)**	**(104)**

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)	2017	2016
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	(131)	296
Effet d'impôt	60	(142)
MONTANT NET D'IMPÔT	**(71)**	**154**
Écart de conversion		
Montant avant impôt	(84)	(25)
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**(84)**	**(25)**

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat net part du Groupe	**851**	**849**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(305)	(185)
Impôt sur le résultat	248	104
Part revenant aux minoritaires	41	44
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	**835**	**812**
Taux d'IS	**34,43 %**	**34,43 %**
Charge d'impôt théorique [a]	**(288)**	**(280)**
Taxes exceptionnelle et additionnelle sur les grandes entreprises	(36)	
Contribution sur revenus distribués [b]	35	(7)
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(15)	(10)
Création (limitation) des impôts différés actifs	(94)	(20)
Différentiel de taux des filiales étrangères	41	38
Incidence de la baisse du taux d'IS à partir de 2019 [c]	(26)	
Avoirs fiscaux, crédits d'impôts & abattements impôts étrangers	14	11
Réévaluation de participations suite à prise de contrôle		22
Pertes de valeur	(3)	(24)
Autres différences permanentes	122	166
Retraitements de l'impôt	**40**	**176**
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	**(248)**	**(104)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 %.

(b) Inclut en 2017 le remboursement de la contribution exceptionnelle sur les dividendes de 3 %, invalidée par le Conseil constitutionnel en octobre 2017.

(c) La loi de finances 2018, votée en décembre 2017, prévoit la baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France pour atteindre 25,83 % à compter de 2022.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2015	**343**	**293**	**50**
Impact résultat	(11)	(68)	57
Reclassement	55	55	
Impact capitaux propres	(152)	(3)	(149)
Variation de périmètre	4	1	4
31/12/2016	**239**	**277**	**(39)**
Impact résultat	(82)	(66)	(16)
Reclassement	(16)	(16)	
Impact capitaux propres	48	(16)	63
Variation de périmètre	4	8	(4)
31/12/2017	**192**	**188**	**4**

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)	31/12/2017	31/12/2016
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	454	485
Autres provisions non déductibles	34	152
Autres différences temporaires	114	110
Instruments financiers	5	
Déficits fiscaux	15	8
Compensation actif/passif*	(430)	(517)
TOTAL ACTIF	**192**	**239**
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	114	132
Réévaluation des apports à Poste Immo	50	102
Instruments financiers	224	309
Écarts d'acquisition déductibles	161	159
Autres décalages d'impôt	69	93
Compensation actif/passif*	(430)	(517)
TOTAL PASSIF	**188**	**277**

* *La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.*

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés

	31/12/2017			
(en millions d'euros)	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	Total
Provision épargne logement	279			279
Avantages du personnel	1 376	10	57	1 443
Autres différences temporaires	297	12	37	346
Déficits ordinaires		309	80	389
TOTAL	**1 951**	**331**	**174**	**2 456**

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 2 071 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Notes sur le bilan

Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill)

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition 307
15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition 308
15.3 Pertes de valeur 308

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

UGT

(en millions d'euros)	Secteur	31/12/2017	31/12/2016
DPD Europe continentale	GeoPost	517	527
DPD France	GeoPost	334	334
GeoPost Espagne	GeoPost	313	305
Numérique [a]	Numérique	195	175
DPD Russie [b]	GeoPost	206	157
DPD Pologne	GeoPost	130	123
GeoPost UK	GeoPost	122	127
Asten Santé [c]	Services-Courrier-Colis	97	
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
Mediapost	Services-Courrier-Colis	64	57
Tigers	GeoPost	49	51
Chronopost	GeoPost	38	38
JadLog [c]	GeoPost	34	
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	22	22
WnDirect	GeoPost	22	23
Stuart [c]	GeoPost	13	
Resto In	GeoPost	10	17
DPD Laser Finance	GeoPost	12	12
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	25	22
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	8	7
TOTAL		**2 332**	**2 119**
Services-Courrier-Colis		**168**	**64**
GeoPost		**1 824**	**1 737**
La Banque Postale		**143**	**143**
Numérique		**195**	**175**

(a) Dont acquisition d'Ametix pour 15 millions d'euros (voir note 4.1).

(b) Dont acquisition de SPSR Express pour 61 millions d'euros (voir note 4.1).

(c) Voir note 4.1.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2017	2016
Solde en début de période	**2 119**	**1 968**
Dont :		
• *Valeur brute*	*2 337*	*2 113*
• *Dépréciation*	*(218)*	*(145)*
Acquisitions [a]	254	256
Cessions [b]		(30)
Écarts de conversion [c]	(24)	(5)
Pertes de valeur [d]	(7)	(69)
Autres	(10)	
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**2 332**	**2 119**
Dont :		
• *Valeur brute*	*2 556*	*2 337*
• *Dépréciation*	*(225)*	*(218)*

(a) Dont principalement Asten Santé pour 97 millions d'euros, SPSR Express pour 67 millions d'euros, Jadlog pour 39 millions d'euros, Ametix Group pour 15 millions d'euros, Stuart pour 13 millions d'euros, et des franchises Seur en Espagne et au Portugal pour 11 millions d'euros.

(b) Citoger en 2016 pour 30 millions d'euros.

(c) Dont en 2017 DPD Russie pour - 17 millions d'euros, GeoPost UK pour - 4 millions d'euros, Jadlog pour - 5 millions d'euros, DPD Pologne pour + 7 millions d'euros, et en 2016 DPD Russie pour + 25 millions d'euros et GeoPost UK pour -21 millions d'euros.

(d) Dépréciation du goodwill de Resto In pour 7 millions d'euros en 2017. En 2016, des dépréciations avaient été comptabilisées sur les goodwill de Morin Logistic, Orium, Resto In et Laser, pour un montant total de 69 millions d'euros.

15.3 Pertes de valeur

15.3.1 Perte de valeur des goodwill

Le Groupe La Poste procède à un test de perte de valeur de ses écarts d'acquisition, sur une base annuelle ou plus fréquente si des événements ou des changements indiquent qu'ils ont pu perdre de la valeur.

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie comme présenté en note 15.1.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable des UGT, y compris les écarts d'acquisition, à leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthode exposée en note 2.12.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

2017

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	7,2 %	8,1 %	2 %	5
GeoPost	7,3 % à 8,2 %	7,9 % à 16 %	2 %	5
La Banque Postale	8,7 % à 9 %	-	1 %	5
Numérique	6,8 %	-	2 %	5

2016

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	6,4 % à 7,1 %	7,3 %	1,5 % à 2 %	5
GeoPost	6,6 % à 7,5 %	6,3 % à 15,3 %	2 %	5
La Banque Postale	6,6 % à 11,6 %	-	1 %	5
Numérique	7,0 %	-	2 %	5

Les tests réalisés en 2017 ont conduit à déprécier le goodwill de Resto In pour 7 millions d'euros.

En 2016, des dépréciations avaient été comptabilisées sur l'intégralité du goodwill des sociétés Morin Logistic et Orium (pôle Viapost), pour un montant total de 39 millions d'euros, et sur les goodwill de la société Resto In pour 17 millions d'euros, et de la société Laser pour 13 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 2017.

15.3.2 Indices de perte de valeur des UGT sans goodwill

L'UGT métier Courrier de La Poste ne présentait pas d'indice de perte de valeur au 31 décembre 2017.

Note 16 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEURS BRUTES				
Solde au 31/12/2015	**1 605**	**244**	**1 003**	**2 852**
Acquisitions	104	158	88	350
Cessions	(37)	(2)	(34)	(73)
Variations de périmètre	7		4	11
Transferts	82	(105)	20	(3)
Solde au 31/12/2016	**1 760**	**295**	**1 082**	**3 137**
Acquisitions	78	309	76	463
Cessions	(38)	(9)	(37)	(84)
Variations de périmètre	14	1	48	63
Transferts	92	(225)	138	5
Écart de conversion	(1)		(1)	(1)
SOLDE AU 31/12/2017	**1 905**	**371**	**1 306**	**3 583**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2015	**(1 233)**		**(759)**	**(1 992)**
Amortissements de la période	(182)		(95)	(277)
Reprise de perte de valeur			1	1
Reprises sur cessions	34		20	53
Variations de périmètre	(6)		(2)	(8)
Transferts	(2)		2	
Écarts de conversion	1			
Solde au 31/12/2016	**(1 387)**		**(833)**	**(2 221)**
Amortissements de la période	(188)		(112)	(300)
Pertes de valeur	(1)		(8)	(8)
Reprises sur cessions	37		36	73
Variations de périmètre	(11)		(14)	(25)
Écart de conversion				1
SOLDE AU 31/12/2017	**(1 550)**		**(931)**	**(2 481)**
VALEURS NETTES				
Au 31/12/2016	373	295	248	916
AU 31/12/2017	**355**	**371**	**375**	**1 102**

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 31/12/2015	**5 293**	**2 580**	**867**	**3 108**	**220**	**12 068**
Acquisitions	30	98	142	168	412	850
Cessions	(196)	(95)	(132)	(175)	(1)	(599)
Variations de périmètre	52	39	4	11		106
Transferts	(82)	37	1	61	(297)	(280)
Écarts de conversion	(33)	(9)	1	(9)	(2)	(51)
Solde au 31/12/2016	**5 064**	**2 649**	**882**	**3 164**	**333**	**12 093**
Acquisitions	39	112	130	161	462	903
Cessions	(113)	(70)	(102)	(192)	(2)	(479)
Variations de périmètre	17	102	25	12		157
Transferts	156	61	1	76	(351)	(57)
Écarts de conversion	(6)	(2)	(3)	(4)		(15)
SOLDE AU 31/12/2017	**5 158**	**2 853**	**932**	**3 218**	**442**	**12 603**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 31/12/2015	**(1 649)**	**(1 993)**	**(390)**	**(2 256)**		**(6 288)**
Amortissements de la période	(174)	(168)	(99)	(231)		(672)
Pertes de valeur	(21)		(6)			(26)
Reprises de pertes de valeur	24		5			28
Reprises sur cessions	89	94	99	159		441
Variations de périmètre	(2)	(25)	(2)	(14)		(43)
Transferts	81	1		27		109
Écarts de conversion	8	6		5		19
Solde au 31/12/2016	**(1 643)**	**(2 086)**	**(392)**	**(2 310)**		**(6 431)**
Amortissements de la période	(170)	(171)	(107)	(237)		(685)
Pertes de valeur	(16)	(2)	(7)			(25)
Reprises de pertes de valeur	30	1				31
Reprises sur cessions	39	69	77	183		369
Variations de périmètre	(6)	(70)	(18)	(9)		(103)
Transferts	6	3		(4)		6
Écarts de conversion	2	2	2	2		8
SOLDE AU 31/12/2017	**(1 758)**	**(2 255)**	**(445)**	**(2 374)**		**(6 831)**
VALEURS NETTES						
Au 31/12/2016	**3 421**	**564**	**490**	**854**	**333**	**5 661**
AU 31/12/2017	**3 400**	**598**	**488**	**843**	**442**	**5 771**
Dont location-financement :						
Au 31/12/2016	***103***	***17***	***8***	***1***		***129***
AU 31/12/2017	***105***	***17***	***1***	***8***		***131***

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations, et au reclassement en « Actifs destinés à être cédés » de certaines immobilisations (voir note 24).

Note 18 Sociétés mises en équivalence

18.1 Variation des titres mis en équivalence 312 **18.2** Informations sur CNP Assurances 313

18.1 Variation des titres mis en équivalence

Le Groupe détient des participations dans des coentreprises et des entreprises associées qui ne sont pas individuellement significatives, à l'exception de la participation dans l'entreprise associée CNP Assurances, pour laquelle des informations complémentaires sont données en note 18.2.

									Entreprises à situation nette négative*		
(en millions d'euros)	CNP Assurances	BRT	Pôle immobilier	Yurtici Kargo	AEW Europe	ASENDIA	Autres	Total	La Poste Mobile	Autres	Total
Nature du contrôle	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Entreprises associées ou contrôles conjoints*	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Contrôle conjoint*			*Contrôle conjoint*		
Solde au 31/12/2015	**2 911**		**30**	**28**		**53**	**119**	**3 141**	**(42)**	**(3)**	**(44)**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	189		3		2	3	(3)	195	(9)		(10)
Distributions de dividendes	(106)		(8)	(2)		(2)	(2)	(119)			
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	89						(1)	88			
Variations de périmètre					49		(17)	32		3	3
Augmentations de capital			2					2	6		6
Autres variations	38		2				1	42			
Écarts de conversion	48			(4)			1	45			
Solde au 31/12/2016	**3 169**		**28**	**23**	**51**	**56**	**99**	**3 426**	**(46)**		**(46)**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	257	31	3	1	7	23	(1)	320	(15)		(15)
Distributions de dividendes	(111)	(4)	(4)	(1)	(4)	(1)	(3)	(128)			
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	56						1	57			
Variations de périmètre		476				(4)	4	476			
Augmentations de capital			4				1	5	20		20
Autres variations	(3)		(2)			2		(3)			
Écarts de conversion	(46)			(4)			(6)	(56)			
SOLDE AU 31/12/2017	**3 322**	**503**	**30**	**19**	**54**	**76**	**94**	**4 098**	**(40)**		**(40)**

* *Comptabilisé en « Autres provisions pour risques et charges » (voir note 26.2).*

18.2 Informations sur CNP Assurances

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Pourcentage d'intérêt*	20,15 %	20,15 %
Juste valeur de la participation détenue (par référence au cours de bourse)	2 665	2 435

* *Voir note 2.3.3.*

Les informations détaillées sur CNP Assurances sont publiées dans son document de référence disponible sur : http://www.cnp.fr/Le-Groupe/Nos-publications/Les-documents-de-reference.

Réconciliation des informations financières avec la valeur comptable mise en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres part du Groupe	18 258	17 534
Retraitements (titres super-subordonnés de CNP Assurances)	(1 790)	(1 829)
Capitaux propres au % d'intérêt du Groupe La Poste	3 318	3 165
Écart d'acquisition net	4	4
VALEUR DE MISE EN ÉQUIVALENCE – BILAN GROUPE LA POSTE*	**3 322**	**3 169**

* *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 2017, retraités des titres super-subordonnés à durée indéterminée (hors part du Groupe) émis auprès de tiers.*

Note 19 Autres actifs financiers

	31/12/2017		31/12/2016	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés		372		254
Provisions sur titres de participations non consolidés		*(33)*		*(35)*
Dépôts et cautionnements versés	7	22	7	19
Instruments financiers dérivés	38	127	58	185
Prêts sociaux	4	61	3	64
Provisions sur prêts sociaux		*(25)*		*(27)*
Actifs financiers de placement de la trésorerie	620	50	470	
Autres actifs financiers	44	51	71	45
Provisions sur autres actifs financiers	*(0)*	*(25)*		*(25)*
TOTAL	**712**	**599**	**609**	**480**

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2017 Pourcentage de détention	Valeur brute	Valeur nette	31/12/2016 Valeur nette
Crédit Logement	6 %	98	98	91
XAnge Capital 2	36 %	12	12	12
XAnge Digital 3	33 %	20	20	
KissKissBankBank (LBP)	100 %	40	40	
Mandarine Gestion (LBP)	12 %	14	14	4
Domiserve (LBP)	100 %	15	15	
Autres – entités françaises		62	59	52
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 43)*		110	79	60
TOTAL		372	338	219

* *Dont au 31 décembre 2017, pour 64 millions d'euros, 28% (acquis fin décembre 2017) de Ninja Van, société singapourienne, qui sera mise en équivalence en 2018 et au 31 décembre 2016, JLGP Participações pour 34 millions d'euros, société brésilienne acquise fin décembre 2016, et consolidée en 2017.*

Les titres de participation non consolidés détenus à 100 % sont des sociétés mises en sommeil, en cours de liquidation, ou présentant des postes de bilan et de compte de résultat non significatifs.

Dépôts et cautionnements

Cette ligne correspond notamment aux dépôts de garantie versés dans le cadre des locations immobilières.

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 27.5.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie, dont l'échéance à l'origine est supérieure à 3 mois :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Titres obligataires	50	100
Comptes à terme déblocables à plus de 3 mois	400	370
OPCVM	80	
Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois)	140	
TOTAL	670	470

Prêts sociaux

Les prêts sociaux se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

Note 20 Actifs financiers des activités bancaires

20.1	Prêts et créances sur la clientèle	315	**20.4**	Autres actifs financiers bancaires	317
20.2	Prêts et créances sur les établissements de crédit	316	**20.5**	Comptes de régularisation bancaires	317
20.3	Portefeuille de titres	316			

20.1 Prêts et créances sur la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	713	759
Autres concours à la clientèle	57	65
Affacturage	2 335	818
Provisions	(132)	(139)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**2 972**	**1 504**
Prêts à terme	220	184
Crédits de trésorerie	5 063	4 932
Crédits à l'habitat	59 813	55 948
Crédits aux personnes morales	10 445	5 926
Crédits au secteur public local	5 776	5 679
Titres reçus en pension livrée	1	807
Provisions	(451)	(366)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**80 868**	**73 110**
Opérations de location-financement	**2 234**	**2 040**
Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle	**1 974**	**2 131**
TOTAL	88 048	78 784

Une analyse de l'exposition aux risques des prêts à la clientèle (principalement les crédits à l'habitat) et des dépréciations est présentée dans la note 33.3.1.

La ligne « Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle » correspond pour l'essentiel à certains actifs financiers classés dans la catégorie « disponibles à la vente », qui ont été reclassés au 1er juillet 2008 en « Prêts et créances », en application de l'amendement à IAS 39 publié en octobre 2008 (voir note 34.5).

20.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Comptes ordinaires débiteurs	311	191
Comptes et prêts au jour le jour	10 007	10 009
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	**10 318**	**10 199**
Comptes et prêts à terme	72 897	72 703
Titres reçus en pension livrée	225	765
Prêts subordonnés et participatifs	172	190
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	**73 294**	**73 659**
Titres assimilés aux prêts et créances sur établissements de crédit	**475**	**603**
TOTAL	**84 088**	**84 461**

Les comptes et prêts à terme comprennent des comptes ouverts auprès de la Caisse des Dépôts correspondant à la centralisation de produits réglementés, principalement le livret A, le livret de développement durable et le livret d'épargne populaire.

L'analyse des risques de crédit liés aux créances sur les établissements de crédit des activités bancaires est présentée en note 33.3.2.

20.3 Portefeuille de titres

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Effets publics et valeurs assimilées	18 407	19 885
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 327	2 386
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	**20 734**	**22 271**
Effets publics et valeurs assimilées	6 781	7 526
Obligations et autres titres à revenu fixe	9 542	10 014
Actions et autres titres à revenu variable	1 326	1 220
Actifs financiers disponibles à la vente	**17 650**	**18 760**
Effets publics et valeurs assimilées	950	723
Obligations et autres titres à revenu fixe	6 058	11 031
Actions et autres titres à revenu variable	61	44
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	**7 070**	**11 798**
Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat	**35**	**0**
Instruments dérivés de taux d'intérêts	1 366	1 811
Instruments dérivés de cours de change	30	22
Dérivés/Juste valeur positive	**1 396**	**1 832**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	**8 501**	**13 630**
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	**69**	**138**
TOTAL	**46 953**	**54 799**

Les principes généraux de comptabilisation des titres et dérivés des activités bancaires sont exposés en notes 2.14.2 à 2.14.5.

Les méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers des activités bancaires sont exposées en note 34.2.

L'analyse des risques de crédit liés aux principales lignes du portefeuille de titres des activités bancaires est présentée en note 33.3.

20.4 Autres actifs financiers bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dépôts et cautionnements versés	725	882
Autres débiteurs divers*	437	441
Produits à recevoir	331	392
TOTAL	**1 493**	**1 716**

* *Les autres débiteurs divers portent pour l'essentiel sur des opérations en cours avec la clientèle.*

20.5 Comptes de régularisation bancaires

Les comptes de régularisation des activités bancaires sont constitués principalement des comptes d'attente en cours de dénouement des opérations avec la clientèle de détail.

Comptes de régularisation – Actif

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Charges constatées d'avance	40	38
Comptes d'encaissement	47	34
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	2	4
Autres actifs d'assurance	529	476
Autres comptes de régularisation actif	1 197	945
TOTAL	**1 815**	**1 497**

Comptes de régularisation – Passif

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	8	8
Autres comptes de régularisation passif	2 090	2 195
TOTAL	**2 099**	**2 203**

Note 21 Stocks et encours

(en millions d'euros)	31/12/2017 Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	31/12/2016 Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	111	(2)	109	84
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	13	(2)	11	12
TOTAL	124	(4)	121	97

Les stocks se composent pour l'essentiel de pièces détachées se rapportant aux installations techniques et de produits finis vendus dans le réseau des bureaux (produits philatéliques notamment).

Note 22 Créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Avances et acomptes versés	123	91
Créances clients et comptes rattachés	2 300	2 267
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	*(96)*	*(100)*
Créances sur opérations du courrier international	664	578
Créances de CICE *	410	592
Autres créances	555	492
Provisions sur autres créances	*(27)*	*(33)*
TOTAL	3 930	3 886

* *Deux créances de CICE ont fait l'objet d'une cession en 2017 pour 533 millions d'euros.*

Les créances du courrier international (664 millions d'euros) sont détenues essentiellement envers les offices postaux étrangers au titre de la distribution en France du courrier confié par ces offices postaux.

Parallèlement, les dettes fournisseurs et autres dettes comprennent une dette sur opérations du courrier international (voir note 31) pour 598 millions d'euros, envers les offices postaux étrangers au titre du courrier à destination des pays étrangers confié par La Poste à ces offices postaux en vue de sa distribution.

Note 23 Trésorerie et équivalents de trésorerie

23.1	Trésorerie et équivalents de trésorerie	319	**23.2**	Caisse, banques centrales des activités bancaires	319

23.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme en instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois à l'origine, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Équivalents de trésorerie	1 301	1 901
Disponibilités	430	247
Caisse	4	5
TOTAL	**1 735**	**2 152**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 883 millions d'euros (1 193 millions d'euros au 31 décembre 2016) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 351 millions d'euros.

23.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	901	814
Banques centrales	2 424	1 918
TOTAL	**3 325**	**2 732**

Note 24 Actifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 sont des immeubles sous compromis de vente.

Note 25 Capitaux propres

25.1 Capital social 320 25.2 Intérêts minoritaires 320

25.1 Capital social

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élève à 3,8 milliards d'euros, divisé en 950 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Le capital est détenu à 73,7 % par l'État et à 26,3 % par la Caisse des Dépôts.

Historique

La Poste est, depuis le 1er mars 2010, une société anonyme, dotée d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme.

Augmentation de capital d'avril 2011

Le Conseil d'administration du 10 février 2011 a adopté le projet d'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrits par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé les décisions suivantes :

- augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, *via* une incorporation de réserves ;
- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de prime d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;
- à chaque action nouvelle est attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donneront droit de souscrire, entre le 1er mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts se sont engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013) ;
- entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe, avec 3 représentants au Conseil d'administration.

Un premier versement de 1,05 milliard d'euros relatif à la libération du capital émis a été réalisé en avril 2011, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts. Le second versement de 1,05 milliard d'euros, identique au premier, a été réalisé en avril 2012.

En avril 2013, l'État et la Caisse des Dépôts ont exercé les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions qu'ils détenaient, ce qui a donné lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles au prix unitaire de 6 euros, dont 2 euros de prime d'émission.

25.2 Intérêts minoritaires

Au 31 décembre 2017, les intérêts minoritaires ne sont ni individuellement, ni collectivement, significatifs dans le Groupe.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 169 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Note 26 Provisions pour risques et charges

26.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance 321
26.2 Autres provisions pour risques et charges 322

26.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance

Au 31 décembre 2017, les provisions techniques des activités bancaires et d'assurance, classées dans les provisions pour risques et charges courantes, se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Risque épargne logement	Provisions techniques d'assurance	Total
Solde au 31/12/2015	**504**	**2 009**	**2 513**
Dotations de la période		230	230
Reprises de la période	(142)	(18)	(160)
Autres mouvements		11	11
Solde au 31/12/2016	**362**	**2 231**	**2 593**
Dotations de la période		182	182
Reprises de la période	(68)	(45)	(114)
Autres mouvements		7	7
SOLDE AU 31/12/2017	**294**	**2 376**	**2 669**

La provision pour risque épargne logement est destinée à couvrir les conséquences défavorables, pour les établissements de crédit habilités à les recevoir, des dépôts d'épargne logement compte tenu des engagements qu'ils impliquent (voir note 2.19).

Cette provision a fait l'objet d'une reprise nette de 68 millions d'euros sur l'exercice, qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2017	Provision 2016	Mouvements nets 2016/2017
Ancienneté					
Plus de 10 ans	6 378		68	73	(5)
De 4 à 10 ans	13 004		104	104	
Moins de 4 ans	8 257		95	166	(71)
Total PEL	**27 639**	**36**	**267**	**343**	**(76)**
Total CEL	**4 472**	**246**	**27**	**19**	**8**
TOTAL	**32 111**	**282**	**294**	**362**	**(68)**

26.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2017, 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	**137**	**44**	**109**	**290**
Provisions courantes	**63**	**105**	**447**	**616**
Solde au 31/12/2015	**201**	**149**	**556**	**906**
Dotations de la période	96	62	108	266
Reprises pour utilisation	(25)	(15)	(91)	(130)
Reprises de provisions devenues sans objet	(27)	(22)	(97)	(146)
Autres mouvements		2	(2)	
Provisions non courantes	**161**	**16**	**152**	**328**
Provisions courantes	**84**	**161**	**322**	**567**
Solde au 31/12/2016	**245**	**177**	**473**	**895**
Dotations de la période	38	57	82	177
Reprises pour utilisation	(28)	(43)	(56)	(126)
Reprises de provisions devenues sans objet	(165)	(53)	(58)	(277)
Autres mouvements		(7)	4	(3)
Provisions non courantes	**43**	**19**	**145**	**207**
Provisions courantes	**47**	**112**	**300**	**459**
SOLDE AU 31/12/2017	**90**	**131**	**446**	**667**

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements ou litiges en cours avec des organismes sociaux.

Les provisions pour autres litiges sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2017 :

- une provision de 144 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence contre deux sociétés du Groupe ;
- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 40 millions d'euros, contre 46 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir note 18.1) ;
- divers risques liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

Note 27 Emprunts obligataires et autres dettes financières

27.1	Détail des dettes financières	323	**27.5**	Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale	327
27.2	Échéancier des dettes financières	324	**27.6**	Autres dettes financières	327
27.3	Variation des dettes financières	325			
27.4	Emprunts obligataires et dette subordonnée	326			

27.1 Détail des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2017 Court terme	31/12/2017 Moyen et long terme	31/12/2016 Court terme	31/12/2016 Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**380**	**4 129**	**490**	**4 103**
Emprunts obligataires		3 960	160	3 959
Location-financement	9	105	15	92
Bons La Poste	56		57	
Billets de trésorerie	150			
Concours bancaires courants	41		7	
Dépôts et cautionnements reçus	99	25	231	27
Autres dettes au coût amorti	25	39	19	26
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**504**	**705**	**452**	**1 257**
Emprunts couverts		**415**		**473**
Dette subordonnée		415		473
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**4**	**63**	**8**	**4**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**96**		113	
Total dettes financières à moyen et long terme (non courant)		**5 313**		**5 836**
Total dettes financières à court terme (courant)	**984**		**1 064**	
TOTAL COURANT ET NON COURANT	**6 297**		**6 900**	

27.2 Échéancier des dettes financières

(en millions d'euros)	Échéance ← 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance → 5 ans		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires		160	1 797	1 796	2 163	2 163	3 960	4 119
Location-financement	9	15	25	31	80	61	114	107
Bons La Poste	56	57					56	57
Billets de trésorerie	150						150	
Concours bancaires courants	41	7					41	7
Dépôts et cautionnements reçus	99	231	23	25	2	2	125	258
Autres emprunts au coût amorti	25	19	39	26			63	44
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	504	452		527	705	730	1 209	1 709
Emprunts couverts								
Dette subordonnée					415	473	415	473
Instruments financiers dérivés passifs	4	8			63	4	68	12
Intérêts courus non échus	96	113					96	113
TOTAL	984	1 064	1 884	2 404	3 429	3 432	6 297	6 900

27.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2017 et 2016, 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)	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	TFT GROUPE
Solde au 31/12/2015	**7 313**	**(317)**		**2 389**	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie					
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	478		478	600	1 078
Remboursements des emprunts	(837)		(837)		(837)
Autres flux de financement	(68)		(68)		(68)
Flux sans incidence sur la trésorerie					
Variations non cash des emprunts de location-financement	16				
Variations de périmètre et de change	67				
Variations de juste valeur (hors La Banque Postale)	(64)	68			
Autres flux non cash et reclassements	(6)	7		(9)	
Solde au 31/12/2016	**6 900** [a]	**(263)** [a]		**2 980**	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie					
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	260		260	150	410
Remboursements des emprunts [b]	(747)		(747)		(747)
Autres flux de financement	(107)		(107)		(107)
Flux sans incidence sur la trésorerie					
Variations non cash des emprunts de location-financement	20				
Variations de périmètre et de change	48				
Variations de juste valeur (hors banque) [c]	(65)	70			
Autres flux non cash et reclassements	(12)	9		(41)	
SOLDE AU 31/12/2017	**6 297** [a]	**(164)** [a]		**3 089**	

(a) Voir note 28.1.

(b) **Remboursements d'emprunt**

La Poste a remboursé au cours de l'exercice un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 600 millions d'euros émis en 2002 pour 440 millions d'euros, et abondé en 2003 pour 160 millions d'euros. Cet emprunt était comptabilisé à la juste valeur par résultat sur option pour la souche originelle de 440 millions d'euros, et au coût amorti pour la souche additionnelle de 160 millions d'euros.

(c) **Variation de juste valeur (hors banque)**

En application de la norme IAS 39, 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 » (+ 8 millions d'euros en 2017, et + 9 millions d'euros en 2016).

Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IAS 39.

27.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Au 31 décembre 2017, les emprunts obligataires du Groupe dont le montant nominal est supérieur à 500 millions d'euros sont les suivants :

Date d'émission	Échéance	Devise	Taux facial	Montant nominal *(en millions de devises)*	Mode de comptabilisation
2003	2023	Euro	4,375 %	580	Juste valeur
2008	2018	Euro	4,500 %	500	Juste valeur
Autres emprunts obligataires en juste valeur					
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR				**1 080**	
2004	2019	Euro	4,750 %	580	Coût amorti
2006	2021	Euro	4,250 %	1 000	Coût amorti
2012-2013	2024	Euro	2,750 %	1 000	Coût amorti
2015	2025	Euro	1,125 %	750	Coût amorti
Autres emprunts obligataires au coût amorti				*640*	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**3 970**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2017, par nature de taux, est la suivante :

	Structure de la dette avant swaps de variabilisation		Incidence des opérations de variabilisation	Structure de la dette après swaps de variabilisation	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	Montants	%
Emprunts taux fixe	5 169	100 %	(1 209)	3 960	77 %
Emprunts taux variable			1 209	1 209	23 %
Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)			*705*		
TOTAL DES EMPRUNTS	**5 169**	**100 %**		**5 169**	**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 2017, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » partielle ou totale représentent 705 millions d'euros. Le montant refixisé s'élève à 462 millions d'euros, soit 8,9 % du total des emprunts. Ces emprunts restent inclus sur la ligne « Emprunts à taux variable ».

Les swaps de « refixisation » représentent un nominal de 380 millions d'euros.

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2017 est intégralement libellée en euros.

La dette subordonnée, libellée en dollars, fait l'objet d'une couverture de flux de trésorerie par le biais d'un *cross-currency swap* permettant de couvrir le risque de change et le risque de taux.

27.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

	Juste valeur au 31/12/2017		Juste valeur au 31/12/2016	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	163		242	
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe		3		8
Total	**163**	**3**	**242**	**8**
Dérivés de couverture				
Couverture de juste valeur				
Couverture de flux de trésorerie		64		3
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	**163**	**67**	**242**	**11**
Autres				
Swaps de change	1			
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	**163**	**67**	**242**	**11**
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie		2		4

27.6 Autres dettes financières

Location-financement

Les dettes liées aux biens détenus en location-financement concernent principalement des immeubles et des machines de tri.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2017, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2017 ont une échéance de six mois au plus, et représentent un montant de 150 millions d'euros. Il n'y avait pas de billets de trésorerie non échus au 31 décembre 2016.

Dépôts et cautionnements versés

Cette ligne correspond pour l'essentiel aux dépôts de garantie reçus dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire.

Note 28 Dette nette du Groupe

28.1	Situation de la dette nette du Groupe	328	**28.2**	Évolution de la dette nette du Groupe	328

28.1 Situation de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	23	1 735	2 152
Dérivés actifs associés à la dette	19	164	243
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	19	670	470
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		(93)	316
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**2 477**	**3 180**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	27	5 313	5 836
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	27	984	1 064
Dette brute (2)		**6 297**	**6 900**
DETTE NETTE (2)-(1)		**3 820**	**3 719**
Augmentation (diminution) de la dette nette au 31 décembre 2017		*101*	

28.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2017	31/12/2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**TFT [a]**	**1 827**	**1 448**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(1 701)	(1 072)
Neutralisation de la variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	200	(21)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie [b]		**(1 501)**	**(1 094)**
Dividendes versés aux actionnaires		(171)	(171)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(21)	(8)
Charge nette d'intérêts financiers		(159)	(145)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		(5)	(4)
Incidence des variations de périmètre et change sur la dette brute		(48)	(67)
Variation non cash des dettes de location-financement		(20)	(16)
Primes et frais d'émission			(2)
Autres éléments [c]		(3)	(4)
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		**(426)**	**(417)**
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1ER JANVIER		**(101)**	**(62)**
Dette nette à l'ouverture		(3 719)	(3 657)
Dette nette à la clôture		(3 820)	(3 719)

(a) Les notes « TFT » renvoient à la colonne « Hors banque » du TFT des états financiers consolidés.

(b) Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement se distinguent du TFT par l'exclusion de la « Variation des actifs financiers liés à la gestion de la trésorerie », actifs venant en diminution du calcul de la dette nette.

(c) La ligne « Autres éléments » comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette et les dividendes versés aux intérêts minoritaires.

Note 29 Avantages du personnel

29.1	Variation des provisions pour avantages du personnel	329	**29.5**	Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi	332
29.2	Description des avantages du personnel	329	**29.6**	Sorties de trésorerie attendues	332
29.3	Hypothèses actuarielles	330			
29.4	Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi	331			

29.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2017 :

	31/12/2016							31/12/2017	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Coût financier net	Autres variations	Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	10	284		4	(8)	5	(40)	9	246
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	12	373	3	33	(6)	5	(14)	13	394
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères		74		4	(7)	2	(21)		52
Avantages postérieurs à l'emploi	**22**	**732**	**3**	**41**	**(22)**	**12**	**(75)**	**22**	**691**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**462**	**1 183**		**768**	**(416)**	**3**		**423**	**1 577**
Indemnités de rupture	101	30		7				111	28
Congés longue maladie/longue durée	59	41		1	(6)			57	38
Compte Épargne temps	128	115		3	(2)			129	115
Autres avantages à long terme	1	16		2	(5)			1	14
Autres avantages du personnel	**290**	**203**		**13**	**(14)**			**298**	**195**
TOTAL	774	2 118	3	822	(451)	15	(76)	743	2 463

29.2 Description des avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions...) et spécifiques au Groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires...).

29.2.1 Engagements de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au Journal officiel le 31 décembre 2006, dispose que

l'obligation de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires de l'État qui lui sont rattachés se limite au paiement d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire.

En conséquence, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

29.2.2 Avantages postérieurs à l'emploi au titre des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Les autres engagements relatifs à des avantages versés postérieurement à l'emploi sont composés :

- de prestations d'action sociale accordées aux fonctionnaires, correspondant notamment à des réductions tarifaires sur des séjours de vacances ;
- d'une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

29.2.3 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste et des filiales françaises du Groupe

Le salarié quittant l'entreprise et bénéficiant d'une pension de retraite reçoit une indemnité de départ dont le montant est fonction de l'ancienneté et du salaire de fin de carrière.

29.2.4 Régimes de retraite du personnel des filiales étrangères du Groupe

Les engagements de retraite des filiales étrangères du Groupe concernent essentiellement le sous-groupe GeoPost et la filiale GeoPost UK. Les engagements relatifs à GeoPost UK sont partiellement couverts par un fonds de pension.

29.2.5 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Le personnel de La Poste peut bénéficier, dans certaines conditions, de dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Ces dispositifs sont accessibles aux personnes ayant atteint un âge variant entre 53 et 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 2017 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'en 2019 ou 2020, selon les cas, ainsi que des adhésions enregistrées aux dispositifs en vigueur précédemment.

29.2.6 Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- **Compte épargne temps :** le compte épargne temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour compte épargne temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif ;
- **Congés bonifiés :** les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage ;
- **Congés longue maladie/longue durée :** la provision pour congés longue maladie/longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

29.3 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements envers le personnel sont revues et mises à jour une fois par an, lors de la clôture annuelle.

Les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2017 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 2016) ;
- 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 2017 d'environ 55 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
2017				
Zone euro	0,4 %	1,0 %	1,6 %	1,9 %
Zone UK	1,5 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %
2016				
Zone euro	0,2 %	1,0 %	1,4 %	1,6 %
Zone UK	1,5 %	2,5 %	2,7 %	2,8 %

29.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2017	2016
Engagement en début de période	**940**	**1 096**
Coût des services rendus	41	34
Coût de désactualisation	17	21
Réduction/liquidation de régimes*		(141)
Prestations payées	(25)	(24)
Contribution des salariés	1	1
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses	(76)	136
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	10	(148)
Écarts de conversion	(10)	(35)
Variation de périmètre	3	
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	**900**	**940**
Actifs de couverture en début de période	**186**	**192**
Rendement attendu des actifs	5	5
Contribution de l'employeur	7	6
Contribution des salariés	1	1
Prestations payées	(11)	(10)
Écarts actuariels	7	15
Écarts de conversion	(7)	(26)
Autres		2
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**187**	**186**
Engagement	900	940
Actifs de couverture	(187)	(186)
PROVISION	**713**	**754**
dont provision non courante	*691*	*732*
dont provision courante	*22*	*22*

* *Modification en 2016 des modalités de prise en charge des régimes d'aides ménagères à domicile et de chèques vacances.*

Variation des écarts actuariels (comptabilisée en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2017	2016
Pertes (gains) actuariels en début de période	**145**	**172**
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(76)	136
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	10	(148)
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(7)	(15)
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**71**	**145**

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	31/12/2017	31/12/2016
Actions	19 %	18 %
Fonds d'investissement diversifiés	43 %	47 %
Fonds LDI *(Liability-Driven Investment)*	19 %	16 %
Contrats d'assurance	16 %	19 %
Autres	3 %	

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 79 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du Groupe.

29.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2017	2016
Coût des services rendus	41	34
Coût de désactualisation	17	21
Rendement attendu des actifs	(5)	(5)
Réductions/liquidations de régime		(141)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**53**	**(91)**

29.6 Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente une estimation des prestations à verser dans les cinq prochaines années au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies :

(en millions d'euros)	Sorties de trésorerie
2018	23
2019	17
2020	18
2021	18
2022	19

Au 31 décembre 2017, la duration moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 18 ans.

Note 30 Passifs financiers des activités bancaires

30.1 Dettes envers les établissements de crédit 333
30.2 Dettes envers la clientèle 334
30.3 Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires 335

30.1 Dettes envers les établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Comptes ordinaires créditeurs	698	671
Autres sommes dues	26	27
Dettes envers les établissements de crédit à vue	**724**	**698**
Titres donnés en pension livrée	11 049	15 653
Comptes et emprunts à terme	2 382	2 652
Dettes envers les établissements de crédit à terme	**13 431**	**18 305**
TOTAL	**14 154**	**19 003**

Les titres donnés en pension livrée correspondent aux opérations interbancaires et assimilées.

L'échéancier des dettes envers les établissements de crédit se présente comme suit :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Dettes envers les établissements de crédit à vue	724	698					724	698
Dettes envers les établissements de crédit à terme	12 650	17 757	414	271	367	277	13 431	18 305
TOTAL	**13 373**	**18 455**	**414**	**271**	**367**	**277**	**14 154**	**19 003**

30.2 Dettes envers la clientèle

Ce poste enregistre principalement les encours de la clientèle des activités bancaires ainsi que les intérêts courus non échus dus sur ces encours.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Livret A	59 934	59 575
PEL	27 644	27 357
CEL	4 473	4 591
PEP	187	217
LEP	7 495	7 759
Livret Développement Durable	7 517	7 288
Livret jeune	574	624
Livret B	1 657	1 762
Comptes de liquidité PEA	707	648
Autres comptes à régime spécial	3 872	3 446
Comptes d'épargne à régime spécial	**114 060**	**113 266**
Comptes ordinaires créditeurs clientèle	62 713	58 740
Emprunts clientèle	1 742	130
Comptes à terme	165	189
Titres et valeurs donnés en pension	3 165	2 744
Autres sommes dues à la clientèle	711	599
Dettes envers la clientèle	**68 496**	**62 403**
TOTAL	182 556	175 669

Depuis le 1er janvier 2009, les fonds des livrets A de La Banque Postale, qui étaient accueillis auparavant par la Caisse nationale d'épargne, sont repris en direct par La Banque Postale. Cette disposition fait suite à la loi de banalisation de la distribution du livret A qui a eu pour conséquence la suppression de la Caisse Nationale d'Épargne.

30.3 Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dettes subordonnées	3 089	2 980
Emprunts obligataires	6 200	4 333
Certificats de dépôts	5 172	6 149
Dettes représentées par un titre	**14 462**	**13 463**
Dépôts de garantie reçus	**1 259**	**1 277**
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	**302**	**349**
Instruments dérivés de couverture	**238**	**914**
Autres passifs financiers	**1 614**	**1 782**
TOTAL	**17 875**	**17 785**

La dette subordonnée correspond aux émissions obligataires de La Banque Postale.

Les « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » correspondent principalement à des instruments dérivés de taux.

L'échéancier des dettes représentées par un titre se présente comme suit :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Dettes représentées par un titre	5 603	6 445	2 528	2 156	6 332	4 862	14 462	13 463

Note 31 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 965	1 813
Dettes fiscales et sociales	1 838	1 746
Dettes fournisseurs d'immobilisations	377	261
Dettes sur opérations du courrier international	598	536
Avances et acomptes clients	164	164
Autres dettes d'exploitation	212	173
TOTAL	**5 154**	**4 693**

Informations complémentaires

Note 32 Information sur les risques hors activités bancaires

32.1	Risque de crédit	336	**32.3**	Risque de taux	337
32.2	Risque de liquidité	336	**32.4**	Risque de change	337

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 elle est exposée dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document « Le Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2017, il ne comporte pas d'observations particulières.

32.1 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque 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 garanti) 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. La grande majorité des instruments dérivés de La Poste a comme contrepartie La Banque Postale.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

32.2 Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de rechercher des ressources au meilleur coût et de s'assurer de leur obtention à tout instant.

Le risque de liquidité est mesuré au travers des prévisions mensuelles de trésorerie, et traité :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 650 millions d'euros, ainsi que d'une ligne de crédit supplémentaire de 75 millions d'euros avec la BNPP (voir note 37.4.2) ;
- par la détention permanente en trésorerie et équivalents de trésorerie d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini par le Comité financier du Groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;
- par des émissions de titres de créance négociables à court terme (billets de trésorerie et *Euro Commercial Paper*).

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels concernant les passifs financiers non dérivés, ainsi que les flux contractuels relatifs aux instruments dérivés liés à la gestion de la dette, qu'ils soient présentés au passif ou à l'actif. Ces flux ne sont pas actualisés, et leur somme peut donc différer du montant comptabilisé au bilan.

Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

Au 31/12/2017

(en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2018		Flux 2019		Flux 2020 – 2022		Flux 2023 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**5 169**	**183**	**500**	**158**	**800**	**324**	**1 000**	**122**	**2 750**
Emprunts au coût amorti	3 960	135		135	800	248	1 000	99	2 170
Emprunts en juste valeur	1 209	48	500	23		76		23	580
Dette subordonnée	**415**	**22**		**22**		**68**		**464**	**415**
Autres dettes financières	**549**		**380**		**27**		**83**		**60**
Location-financement	114		9		11		34		60
Bons La Poste	56		56						
Billets de trésorerie	150		150						
Concours bancaires courants	41		41						
Dépôts et cautionnements reçus	125		99		6		20		
Autres emprunts au coût amorti	63		25		10		29		
Instruments dérivés	**(97)**	**(56)**	**(1)**	**(33)**		**(91)**		**(31)**	**(53)**
Dérivés au passif	**68**	(7)	(1)	(7)		(25)		(8)	(53)
Dérivés à l'actif	(164)	(49)		(26)		(65)		(22)	
TOTAL	**6 037**	**149**	**879**	**148**	**827**	**302**	**1 083**	**555**	**3 172**

32.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement eonia et euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les conditions de marché sont plus favorables qu'historiquement.

Afin de gérer au mieux ce risque de taux, le Groupe a mis en place :

- une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur le recours aux instruments dérivés afin de profiter des opportunités de marché et réduire le coût de ses emprunts obligataires ;
- une stratégie de gestion active de ses placements reposant sur la mise en place de dérivés afin d'en garantir les rendements et d'ajuster l'exposition du Groupe aux fluctuations des taux ;
- un suivi prospectif sur 12 mois glissants de sa position nette des dettes et placements indexés aux taux de marchés, et de la fluctuation du résultat financier en découlant en cas d'évolution défavorable des taux de marchés (avec une alerte en cas d'impact estimé supérieur à 10 millions d'euros). Ce suivi permet notamment d'ajuster si besoin les stratégies de gestion active des dettes et placements et de limiter l'impact d'une forte variation des taux, à la hausse comme à la baisse.

Analyse de sensibilité

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base induirait une hausse des frais financiers annuels du Groupe de 0,8 million d'euros, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (contre 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 9,2 millions d'euros (contre 10,9 millions d'euros au 31 décembre 2016), lié à la variation de la juste valeur de la dette comptabilisée en juste valeur par résultat et des swaps de gestion de la dette.

32.4 Risque de change

La Poste appréhende le risque de change de manière prudente en procédant à la couverture systématique des emprunts et titres de placement en devises par la mise en place de swaps de devises ou d'achats/ventes à terme.

Au 31 décembre 2017, il n'y a pas de titres de placement en devises significatifs. La dette subordonnée de La Poste est libellée en dollars, et fait l'objet d'une couverture de change à 100 %, comme présenté en note 27.

Note 33 Information sur les risques liés aux activités bancaires

33.1	Les facteurs structurels de risques	338	**33.4**	Risque de liquidité	350
33.2	Exposition aux risques de La Banque Postale	338	**33.5**	Risque de taux	352
33.3	Risque de crédit	338	**33.6**	Risque de marché	352

33.1 Les facteurs structurels de risques

La Banque Postale a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux présentés.

Les facteurs structurels de risques de La Banque Postale sont également liés à son activité de banque de détail : risque de liquidité et risque de taux associés à la fonction de transformation des ressources clientèles à vue en emplois longs, risque de crédit sur les concours octroyés à sa clientèle et risques opérationnels sur l'activité bancaire. Le risque de marché représente également un facteur structurel de risque que La Banque Postale surveille de manière rapprochée.

33.2 Exposition aux risques de La Banque Postale

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	7 105	11 798
Instruments dérivés de transaction	491	532
Instruments dérivés de couverture	1 146	1 578
Actifs financiers disponibles à la vente	17 850	18 879
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 088	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	88 135	78 784
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	20 734	22 271
Expositions au bilan nettes de dépréciation	**219 549**	**218 303**
Engagements de financement donnés	20 549	20 087
Engagements de garanties donnés	2 279	2 535
Expositions hors-bilan	**22 828**	**22 622**
TOTAL DE L'EXPOSITION NETTE	242 377	240 925

Les risques suivants sont détaillés ci-après :

33.3.	Risque de crédit	33.5.	Risque de taux
33.4.	Risque de liquidité	33.6.	Risque de marché

33.3 Risque de crédit

La direction des risques Groupe rapporte au Comité de pilotage des risques Groupe pour l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif de surveillance et de maîtrise des risques de crédit liés à l'activité particuliers et personnes morales conformément à l'Arrêté du 3 novembre 2014.

En matière de suivi des risques, elle définit des indicateurs mensuels de suivi des risques de crédit validés par le Comité de pilotage des risques Groupe.

La direction des risques Groupe couvre le risque de crédit à savoir le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens du règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil 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.

Organisation et pilotage du risque de crédit

La Politique de maîtrise des risques et la Charte de la filière risques sont déclinées par des dispositifs de maîtrise des risques par nature de produit et de client qui prennent en compte les évolutions de La Banque Postale au fur et à mesure de son développement. Ces dispositifs validés en CPRG fixent les règles et les limites opérationnelles en matière d'octroi, de gestion et de surveillance des risques.

Ce développement des produits et de la clientèle, s'accompagne également par la transformation du réseau commercial. La Banque continue d'étendre les délégations d'octroi de crédit auprès des équipes commerciales. Le principe est que les décisions d'engagement sont prises par la ligne commerciale bancaire avec un double regard de la fonction risques lorsque le niveau de risques ou le montant du financement le requiert.

La filière risque a été complètement déployée au niveau des régions et elle dispose de tableaux de bord régionalisés pour suivre et piloter ses risques en étant proche du terrain. Ces tableaux de bord sont aussi repris au niveau centralisé et permettent une fluidité des échanges entre les fonctions centralisées et les fonctions régionales de la filière risque.

Révision des modèles de notations internes pour les adapter aux nouvelles exigences Bâle III

La Banque Postale a lancé en 2013 un programme « Modèles internes » pour accompagner son développement par un pilotage plus sophistiqué du risque de crédit. Depuis 2015, la direction des risques Groupe a intégré dans son dispositif d'encadrement et de contrôle des risques de crédit les notations et paramètres bâlois (PD, LGD, ELBE) issus des modèles internes sur les périmètres Personnes Physiques LBPSA. La prise en compte de ces modèles dans les processus d'octroi, du schéma délégataire et de pilotage quotidien a permis une amélioration significative de la maîtrise des risques sur les Particuliers.

33.3.1. Risques de crédit sur opérations avec la clientèle de détail

En matière de financements aux particuliers, les activités du groupe La Banque Postale générant un risque de crédit comprennent :

- les prêts immobiliers aux particuliers et aux SCI patrimoniales (La Banque Postale et ses filiales BPE et SOFIAP) ;
- les découverts et les moyens de paiement octroyés aux particuliers (La Banque Postale et sa filiale BPE) ;
- les crédits à la consommation (La Banque Postale Financement, BPE, ainsi que La Banque Postale pour les anciens prêts aux personnels du Groupe La Poste) ;
- les microcrédits personnels (La Banque Postale).

L'activité de crédit à la clientèle de détail est fortement concentrée sur la zone France (99,9 % des encours).

Gestion des risques

Concernant les activités de crédit à la clientèle particuliers, la direction des risques Groupe est chargée, au niveau du groupe La Banque Postale, de :

- définir les règles et les outils encadrant la prise de risque et la gestion du risque né ;
- surveiller l'application effective de ces règles et le bon fonctionnement des outils au niveau du Groupe à savoir La Banque Postale SA, La Banque Postale Financement, BPE et SOFIAP.

Elle fait évoluer les règles d'octroi et d'engagement des crédits.

La direction des risques de crédit aux Particuliers assure notamment l'animation du Comité groupe crédits aux particuliers de La Banque Postale, qui est l'instance délégataire la plus élevée au sein du groupe La Banque Postale pour l'octroi des crédits aux particuliers.

S'agissant de la gestion du risque né, la direction des risques Groupe est responsable des règles relatives au recouvrement, en liaison avec la direction juridique et la direction des opérations et de celles relatives au provisionnement des créances, en liaison avec la direction comptable.

Au-delà de ses limites de compétences propres, elle fait valider ces « règles du jeu » en Comité de pilotage des risques Groupe (présidé par un membre du Directoire) ou en Directoire sur demande du Président du Comité de pilotage des risques Groupe.

Après validation, la direction des risques de crédit aux Particuliers s'assure de la mise en œuvre et suit la correcte application de ces règles tout au long du processus crédit.

Dans le cadre du déploiement de la filière risque, les directeurs des risques de LBPF, BPE et SOFIAP sont désormais rattachés au directeur des risques Groupe.

Conformément à la réglementation, la direction des risques de crédit aux particuliers garantit la mise en œuvre du dispositif de contrôle et de surveillance des risques et coordonne tous les dispositifs qui y participent.

Un suivi est assuré au niveau du Comité de pilotage des risques Groupe sur le périmètre consolidé avec un suivi spécifique sur chacune des filiales.

Atténuation du risque de crédit

Principe général

Le principe général est que tout financement doit être couvert à 100 % par une garantie offrant un niveau de couverture suffisant et conforme à la Politique de Maîtrise des Risques du Groupe, soit :

- une sûreté réelle hypothécaire inscrite en premier rang (ou valant premier rang) : privilège du prêteur de deniers (PPD), hypothèque conventionnelle, affectation hypothécaire consentie par un tiers en garantie de la dette d'un emprunteur ;
- un nantissement de produits financiers (contrats d'assurance-vie, comptes titres, parts de SCPI), dans le respect des taux de couverture du prêt par l'épargne nantie, tels qu'ils sont précisés dans le recueil des conditions d'octroi, en fonction de la nature des supports nantis (actions, obligations, monétaires...) ;
- un cautionnement d'un organisme habilité et préalablement agréé par le Comité de référencement des garants de La Banque Postale.

Par exception aux principes précédents, certains prêts travaux de faible montant sont consentis sans garantie.

Les crédits relais peuvent être consentis sans ou avec des garanties moindres lorsque le compromis de vente ou la promesse de vente sur le bien objet du crédit sont signés et que les conditions suspensives bénéficiant à l'acheteur de ce bien sont levées. Dans ce cas, la Banque peut ne prendre

qu'une simple promesse d'affectation hypothécaire (PAH) sur le bien à vendre.

Si la qualité du dossier le justifie, la Banque peut accorder un prêt sans garantie, à condition que l'ensemble des prêts octroyés sans garantie à un même client ne dépasse pas le plafond fixé par les conditions d'octroi.

La Banque Postale peut accepter, si la qualité du dossier le justifie, la caution d'une personne physique à titre de garantie principale, dans les limites fixées dans les conditions d'octroi.

Pour l'atténuation du risque de crédit à la consommation

Les prêts à la consommation sont quant à eux accordés sans garantie ou collatéral.

Exposition aux risques de crédit sur opérations avec la clientèle des particuliers

31/12/2017

	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
(en millions d'euros)	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Prêts immobiliers	59 813	96 %	2 760	4 %	62 574	82 %
Prêts à la consommation	5 063	86 %	830	14 %	5 893	8 %
Comptes ordinaires débiteurs et assimilés	490	6 %	7 201	94 %	7 691	10 %
TOTAL	65 366	86 %	11 297	14 %	76 157	100 %

31/12/2016

	Bilan brut		Hors bilan Brut		Exposition totale	
(en millions d'euros)	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Prêts immobiliers	55 948	94 %	3 305	6 %	59 253	81 %
Prêts à la consommation	4 931	88 %	698	12 %	5 629	8 %
Comptes ordinaires débiteurs et assimilés	533	7 %	7 295	93 %	7 828	11 %
TOTAL	61 413	84 %	11 297	16 %	72 711	100 %

Garanties obtenues – Clientèle

31/12/2017

		Sûreté réelle		Caution personne morale		Caution personne physique		Sans garantie		Bilan brut	
(en millions d'euros)		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
Prêts immobiliers	Sains	20 984	36 %	36 280	61 %	328	1 %	1 447	2 %	59 038	99 %
	Dépréciés	407	53 %	310	40 %	9	1 %	49	6 %	775	1 %
TOTAL		21 390		36 590		337		1 496		59 813	
Prêts à la consommation	Sains	2		10		2		4 675	100 %	4 688	93 %
	Dépréciés			2				373	99 %	375	7 %
TOTAL		2		12		2		5 048		5 063	

31/12/2016

(en millions d'euros)		Sûreté réelle Encours	%	Caution personne morale Encours	%	Caution personne physique Encours	%	Sans garantie Encours	%	Bilan brut Encours	%
Prêts immobiliers	Sains	18 440	33 %	35 751	65 %	24		1 090	2 %	55 304	99 %
	Dépréciés	308	48 %	311	48 %			25	4 %	644	1 %
TOTAL		18 748		36 061		25		1 115		55 948	
Prêts à la consommation	Sains	5		8		1		4 551	100 %	4 565	93 %
	Dépréciés			2				365	100 %	367	7 %
TOTAL		5		10		1		4 916		4 931	

Qualité du crédit des actifs financiers qui ne sont ni en souffrance ni dépréciés individuellement – Clientèle

(en millions d'euros)		31/12/2017 Encours	%	31/12/2016 Encours	%
Prêts immobiliers sains	Sans impayé	58 843	100 %	54 926	99 %
	Avec impayés	195		378	1 %
TOTAL SAINS		59 038	100 %	55 304	100 %
Prêts à la consommation sains	Sans impayé	4 600	98 %	4 501	99 %
	Avec impayés	88	2 %	64	1 %
TOTAL SAINS		4 688	100 %	4 565	100 %

Actifs financiers en souffrance – Clientèle

31/12/2017

	Encours non dépréciés présentant des impayés							Garanties			
(en millions d'euros)	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 90 j	90 j à 180 j	> 180 j	Total	Encours dépréciés	Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Caution personnes physiques	Sans garanties
Prêts immobiliers	101	54	40	1		195	775	407	311	9	49
Prêts à la consommation	58	19	11			88	375		2		373
TOTAL	159	73	51	1		283	1 150	407	313	9	422

31/12/2016

	Encours non dépréciés présentant des impayés							Garanties			
(en millions d'euros)	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 90 j	90 j à 180 j	> 180 j	Total	Encours dépréciés	Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Caution personnes physiques	Sans garanties
Prêts immobiliers	265	67	34	12		378	644	308	311		25
Prêts à la consommation	40	16	8			64	367		2		365
TOTAL	305	82	42	12		442	1 011	308	313		390

Analyse des actifs individuellement dépréciés – Clientèle

31/12/2017

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances (A)	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées (B)	Taux de provisionnement actualisé (B/A)
Prêts immobiliers dépréciés	Sûreté réelle	295	189	(108)	37 %
	Caution personne morale	300	260	(40)	13 %
	Caution personne physique	9	6	(3)	29 %
	Sans garantie	43		(32)	75 %
	Douteux par contagion sans impayé	128	128	(1)	1 %
TOTAL		775	583	(184)	24 %
Prêts à la consommation dépréciés		**375**	**1**	**(192)**	**51 %**
Comptes ordinaires débiteurs dépréciés et assimilés		**98**		**(78)**	**79 %**

31/12/2016

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances (A)	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées (B)	Taux de provisionnement actualisé (B/A)
Prêts immobiliers dépréciés	Sûreté réelle	285	184	(111)	39 %
	Caution personne morale	252	227	(29)	11 %
	Caution personne physique				41 %
	Sans garantie	23	4	(18)	80 %
	Douteux par contagion sans impayé	84	84	(1)	1 %
TOTAL		644	499	(159)	25 %
Prêts à la consommation dépréciés		**367**	**1**	**(167)**	**45 %**
Comptes ordinaires débiteurs dépréciés et assimilés		**53**	**10**	**(40)**	**76 %**

33.3.2. Risque de crédit sur la clientèle non retail

Les activités de La Banque Postale générant un risque de crédit se situent à deux niveaux :

- dans le cadre de son activité commerciale de financement de l'économie, La Banque Postale a obtenu en septembre 2011 l'agrément de l'ACPR pour proposer des financements destinés aux personnes morales (« PMO »). Les principaux segments de clientèle servis sont actuellement, de par les gammes de produits proposées : les entreprises, les collectivités locales, les établissements publics de santé, les bailleurs sociaux et les associations ;
- dans le cadre de ses interventions sur les marchés financiers, La Banque Postale se doit aussi de gérer le risque de crédit qui naît des opérations de trésorerie interbancaire comme les dépôts, prêts, pensions (vis-à-vis donc des institutions financières) et le risque émetteur sur les titres de créances négociés par la salle des marchés (entreprises, institutions financières, souverains, collectivités locales).

Ces risques se matérialisent sous forme d'engagements bilanciels, mais aussi hors bilan (garanties, collatéral, investissements des filiales d'assurance de La Banque Postale, partie non tirée des prêts accordés, etc.).

La Banque Postale a retenu une approche prudente et une montée en gamme progressive.

La gamme des financements proposés par La Banque Postale comprend actuellement : la facilité de caisse, l'avance sur subvention, le crédit-bail mobilier, le crédit à moyen terme, les crédits bilatéraux ou syndiqués en faveur des grands clients, le crédit-bail immobilier, l'affacturage et les financements d'actifs et de projets.

Dispositif d'octroi

Les règles d'octroi et d'engagement de La Banque Postale sont construites dans le respect des articles 111 et 112 de l'Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'ACPR.

Le processus d'instruction et de décision repose sur : des conditions d'éligibilité, une analyse et la détermination d'une note financière spécifique à chaque segment, et dans certains cas le recueil de garanties.

Le dispositif de maîtrise des risques retenu pour l'activité de financement des personnes morales a pour objectif de permettre de détecter les risques à tous les niveaux sur chacun des processus de l'activité (octroi, gestion, recouvrement et provisionnement). Il s'appuie sur les éléments suivants :

- des schémas délégataires adaptés à chaque segment ;
- un suivi des risques individuels et un suivi des risques globaux.

Pour les PME/TPE et les associations, le processus général d'instruction et de décision est complété par un score de comportement bancaire spécifique.

En fonction des marchés, les opérations d'un montant unitaire ou total supérieur ou égal à 10 millions d'euros ou à 20 millions d'euros doivent être validées par un membre du Directoire.

Limites d'investissement

En matière d'investissement, les tiers sont systématiquement notés et pourvus d'une limite individuelle visant à borner le montant total d'engagement. Ces limites individuelles sont le cas échéant complétées par des limites dites de groupe, encadrant les expositions sur un ensemble de tiers jugés comme même bénéficiaire au sens de l'article 4-39 du règlement (UE) n° 575/2013 du parlement européen et du Conseil.

L'univers de La Banque Postale est généralement limité aux émetteurs et contreparties de la catégorie « investment grade », disposant donc à ce titre d'une notation interne au moins égale à BBB-.

La limite de notation minimale est abaissée à BB- (selon les tables de correspondance ACP, BB- correspond à l'échelon de qualité 4 : BB- à BB+ chez Fitch et S&P ; Ba1 à Ba3 Moody's ; 4 à 5 Coface ; 4 à 5+ Fiben) dans certains cas spécifiques :

- dans le cadre du développement de l'activité de financement aux grands clients entreprises et au secteur public local, à condition que La Banque Postale entretienne une relation commerciale suivie ou sur autorisation du Directoire ;
- les investissements Corporates High Yield de la Salle des Marchés encadrés par un dispositif d'intervention restrictif tant au niveau des montants et des limites de concentration.

La Banque Postale ne peut réaliser avec des institutions financières autres que des SFH (Société de financement de l'habitat) ou des SCF (Société de crédit foncier) des opérations de pension ou d'instruments financiers à terme l'exposant à un risque de contrepartie que s'il existe, au préalable, une Convention Cadre ISDA ou FBF, assortie de clauses de collatéralisation. Les aspects quantitatifs renseignés dans ces conventions (instruments concernés, seuil et fréquence des appels de marge, franchises...) font l'objet d'une validation par la direction des risques Groupe.

Les limites individuelles sont complétées par un jeu de limites, visant à limiter les risques de concentration sur des groupes de contreparties classées en fonction de leur zone géographique, de leur secteur d'activité, du type d'établissement et de leur notation interne. Ces limites de diversification sont révisables mensuellement dans le cadre du Comité de pilotage des risques Groupe. Cette instance valide également une liste de pays autorisés et une liste de devises autorisées.

Atténuation du risque de crédit

En matière de prise de garantie et de technique d'atténuation du risque de crédit aux personnes morales, La Banque Postale s'appuie sur les principes suivants :

- les garanties sont des « atténuateurs du risque de crédit » ; leur rôle est de limiter la perte de la Banque en cas de défaut de l'emprunteur (LGD) ;
- tout engagement doit être couvert par une garantie sauf dispositions contraires prévues par les dispositifs de maîtrise des risques ;
- les garanties prises doivent respecter les dispositifs de maîtrise des risques : être valides au plan juridique et gérées par les entités opérationnelles.
- dans la mesure du possible, les sûretés doivent être éligibles sur le plan prudentiel. Ce n'est cependant pas une obligation. En effet certaines garanties ne conduisent pas à une réduction des exigences de fonds propres mais permettent de sécuriser l'opération pour le prêteur.

Exposition aux risques de crédit auprès de la clientèle de personnes morales

31/12/2017

Catégorie *(en millions d'euros)*	Souverain	Bancaire	Corporate	Admin. publique	Titrisation	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 035	5 296	768	5		7 105
Actifs financiers disponibles à la vente	7 514	7 883	2 138	315		17 850
Prêts et créances sur établissements de crédit	81 503	2 535	50			84 088
Prêts et créances sur la clientèle	1 700	31	17 974	6 596	16	23 317
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	18 811	1 897		26		20 734
TOTAL	**110 563**	**17 642**	**17 931**	**6 942**	**16**	**153 094**

31/12/2016

Catégorie *(en millions d'euros)*	Souverain	Bancaire	Corporate	Admin. publique	Titrisation	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	723	10 144	932			11 798
Actifs financiers disponibles à la vente	8 258	8 488	1 846	281	7	18 879
Prêts et créances sur établissements de crédit	81 213	3 249				84 461
Prêts et créances sur la clientèle	1 028	4	11 530	5 147	127	17 837
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	20 322	1 920	3	26		22 271
TOTAL	**111 543**	**23 805**	**14 310**	**5 454**	**134**	**155 246**

31/12/2017

Notation *(en millions d'euros)*	AAA	AA	A	Autres	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat		109	3 658	3 338	7 105
Actifs financiers disponibles à la vente	4 299	5 218	2 527	5 806	17 850
Prêts et créances sur établissements de crédit	10 010	72 735	514	829	84 088
Prêts et créances sur la clientèle	582	1 563	4 027	17 145	23 317
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	1 414	18 966	10	344	20 734
TOTAL	**16 306**	**98 591**	**10 735**	**27 462**	**153 094**

31/12/2016

Notation *(en millions d'euros)*	AAA	AA	A	Autres	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat		821	6 514	4 463	11 798
Actifs financiers disponibles à la vente	4 308	5 089	4 860	4 622	18 879
Prêts et créances sur établissements de crédit	202	82 075	1 255	928	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	79	656	1 698	15 404	17 837
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	1 759	18 327		2 185	22 271
TOTAL	**6 348**	**106 969**	**14 326**	**27 603**	**155 246**

31/12/2017

Zone géographique *(en millions d'euros)*	France	Zone euro	Hors zone euro	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	3 059	2 944	1 102	7 105
Actifs financiers disponibles à la vente	6 543	6 821	4 486	17 850
Prêts et créances sur établissements de crédit	83 839	245	4	84 088
Prêts et créances sur la clientèle	22 271	843	203	23 317
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	16 941	3 235	558	20 734
TOTAL	**132 653**	**14 088**	**6 353**	**153 094**

31/12/2016

Zone géographique *(en millions d'euros)*	France	Zone euro	Hors zone euro	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5 929	3 719	2 150	11 798
Actifs financiers disponibles à la vente	6 513	7 206	5 161	18 879
Prêts et créances sur établissements de crédit	83 987	146	329	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	16 987	385	465	17 837
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	17 680	4 032	559	22 271
TOTAL	**131 096**	**15 488**	**8 662**	**155 246**

Actifs financiers à la juste valeur par le résultat

Les actifs financiers à la juste valeur par le résultat comprennent des titres. Les émetteurs bancaires représentent l'essentiel des actifs financiers à la juste valeur par le résultat. Il s'agit d'actifs de bonne qualité principalement localisés en France.

Prêts et créances sur les établissements de crédit

Dans le cadre de ses opérations courantes, La Banque Postale est amenée à réaliser des opérations interbancaires, qu'il s'agisse de dépôts ou de prêts/emprunts de titres.

Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Il s'agit d'actifs de bonne qualité, essentiellement constitués de créances émises ou garanties par des États de la zone euro. La part des émetteurs souverains dans ce portefeuille est de 91 %. De plus, les émetteurs bénéficiant d'une notation de rang 1 (AAA à AA-) représentent 98 % des positions du portefeuille.

Risque de crédit sur les opérations auprès de la clientèle de personnes morales

31/12/2017

	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
(en millions d'euros)	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Opérations de location-financement	2 255	93 %	162	7 %	2 417	8 %
Crédits au secteur public local	5 776	56 %	4 485	44 %	10 261	34 %
Prêts aux autres personnes morales	10 501	74 %	3 616	26 %	14 117	47 %
Affacturage - créances commerciales	2 335	100 %			2 335	8 %
Comptes ordinaires débiteurs et assimilés	311	50 %	313	50 %	624	2 %
TOTAL	**21 178**	**71 %**	**8 576**	**29 %**	**29 754**	**100 %**

31/12/2016

	Bilan brut		Hors bilan brut		Exposition totale	
(en millions d'euros)	Encours	% exposition totale	Encours	% exposition totale	Encours	% total
Opérations de location-financement	2 051	92 %	174	8 %	2 224	10 %
Crédits au secteur public local	5 679	56 %	4 482	44 %	10 161	44 %
Prêts aux autres personnes morales	5 991	64 %	3 374	36 %	9 366	41 %
Affacturage - créances commerciales	818	100 %			818	4 %
Comptes ordinaires débiteurs et assimilés	226	42 %	310	58 %	536	2 %
TOTAL	**14 765**	**64 %**	**8 340**	**36 %**	**23 105**	**100 %**

Garanties obtenues sur les crédits octroyés aux personnes morales

31/12/2017

		Sûreté réelle		Caution personne morale		Caution personne physique		Sans garantie		Bilan brut	
(en millions d'euros)		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
Location-financement	Sains	1 319	60 %	207	9 %			657	30 %	2 183	97 %
	Dépréciés	37	52 %	12	16 %			23	32 %	72	3 %
TOTAL		**1 357**	**60 %**	**218**	**10 %**			**681**	**30 %**	**2 255**	**100 %**
Crédits au secteur public local	Sains	34	1 %	410	7 %			5 304	92 %	5 748	100 %
	Dépréciés							29	100 %	29	
TOTAL		**34**	**1 %**	**410**	**7 %**			**5 333**	**92 %**	**5 776**	**100 %**
Crédits aux autres personnes morales	Sains	599	6 %	216	2 %			9 626	92 %	10 440	99 %
	Dépréciés							61	100 %	61	1 %
TOTAL		**599**	**6 %**	**216**	**2 %**			**9 687**	**92 %**	**10 501**	**100 %**
Affacturage et créances commerciales	Sains					1	0 %	2 317	100 %	2 318	99 %
	Dépréciés							17	100 %	17	1 %
TOTAL						**1**		**2 334**	**100 %**	**2 335**	**100 %**

31/12/2016

(en millions d'euros)		Sûreté réelle Encours	%	Caution personne morale Encours	%	Caution personne physique Encours	%	Sans garantie Encours	%	Bilan brut Encours	%
Location-financement	Sains	1 124	56 %	276	14 %			622	31 %	2 021	99 %
	Dépréciés			10	34 %			19	66 %	29	1 %
TOTAL		**1 124**		**286**				**641**		**2 050**	
Crédits au secteur public local	Sains			24	0 %			5 613	100 %	5 637	99 %
	Dépréciés							42	100 %	42	1 %
TOTAL				**24**				**5 655**		**5 679**	
Crédits aux autres personnes morales	Sains	1 158	20 %	2 200	37 %			2 579	43 %	5 938	99 %
	Dépréciés			10	19 %			43	81 %	53	1 %
TOTAL		**1 158**		**2 210**				**2 622**		**5 991**	
Affacturage et créances commerciales	Sains			53	7 %	1	0 %	760	93 %	814	100 %
	Dépréciés							4	100 %	4	
TOTAL				**53**		**1**		**764**		**818**	

Qualité du crédit des actifs financiers qui ne sont ni en souffrance ni dépréciés individuellement – Personnes morales

(en millions d'euros)		31/12/2017 Encours	%	31/12/2016 Encours	%
Opérations de location-financement saines	Sans impayé	2 175	100 %	2 019	100 %
	Avec impayés	8		2	
TOTAL		**2 183**	**100 %**	**2 021**	**100 %**
Crédits au secteur public local sains	Sans impayé	**5 747**	**100 %**	5 635	100 %
	Avec impayés			2	
TOTAL		**5 747**	**100 %**	**5 637**	**100 %**
Prêts aux autres personnes morales sains	Sans impayé	10 317	99 %	5 314	89 %
	Avec impayés	123	1 %	624	11 %
TOTAL		10 440	**100 %**	**5 938**	**100 %**
Affacturage et créances commerciales sains	Sans impayé	2 053	89 %	776	95 %
	Avec impayés	265	11 %	38	5 %
TOTAL		**2 318**	**100 %**	**814**	**100 %**

Actifs financiers en souffrance – Personnes morales

31/12/2017

	Encours non dépréciés présentant des impayés							Garanties			
(en millions d'euros)	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 90 j	90 j à 180 j	> 180 j	Total	Encours dépréciés	Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Caution personnes physiques	Sans garanties
Opérations de location-financement	5	3				8	72	37	12		23
Crédits au secteur public local							29				29
Affacturage et créances commerciales	231	26	9			265	17				17
Prêts aux autres personnes morales	111	7	5			123	61				61
TOTAL	**347**	**36**	**14**			**397**	**178**	**37**	**12**		**130**

31/12/2016

	Encours non dépréciés présentant des impayés							Garanties			
(en millions d'euros)	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 90 j	90 j à 180 j	> 180 j	Total	Encours dépréciés	Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Caution personnes physiques	Sans garanties
Opérations de location-financement	2					2	29		10		19
Crédits au secteur public local	2					2	42				42
Affacturage et créances commerciales	28	5	4			38	4				4
Prêts aux autres personnes morales	624					624	53		10		43
TOTAL	**656**	**5**	**4**			**666**	**128**		**20**		**109**

Analyse des actifs individuellement dépréciés – Personnes morales

31/12/2017

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances (A)	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées (B)	Taux de provisionnement actualisé (B/A)
Opérations de location-financement dépréciées	Sûreté réelle	37	28	(9)	24 %
	Caution personne morale	12	10	(2)	13 %
	Sans garantie	23		(11)	45 %
TOTAL		**72**	**38**	**(21)**	**29 %**
Crédits au secteur public local dépréciés	Sans garantie	29		(3)	12 %
Opérations d'affacturage dépréciées	Sans garantie	17			1 %
Opérations de crédit aux autres personnes morales dépréciées	Sans garantie	61		(43)	71 %

31/12/2016

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances (A)	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées (B)	Taux de provisionnement actualisé (B/A)
Opérations de location-financement dépréciées	Caution personne morale	10	2	(4)	39 %
	Sans garantie	19		(7)	35 %
TOTAL		**29**	**2**	**(11)**	**37 %**
Crédits au secteur public local dépréciés		42		(5)	12 %
Opérations de crédit aux autres personnes morales dépréciées	Caution personne morale	10	10	(1)	15 %
	Sans garantie	43		(39)	90 %
TOTAL		**53**	**10**	**(40)**	**76 %**

Titrisations

La Banque Postale n'a pas d'expositions significatives (16 millions d'euros) en 2017 sur des titrisations au sens de la définition de la réglementation.

Risque de contrepartie

Le risque de crédit de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme. L'exposition est mesurée par la méthode de la valeur présente.

Le risque de contrepartie est généré par tous les produits dérivés détenus dans les portefeuilles bancaires ou de négociation de La Banque Postale. Ce risque est systématiquement calculé lorsque la DDF (direction des opérations financières) conclut un contrat de dérivé, de type ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*) ou FBF (Fédération Bancaire Française), avec un tiers. Le périmètre de types de valeurs, tels que définis actuellement, générant du risque de contrepartie est le suivant :

- dérivés de crédit ;
- contrats à terme (forwards) ;
- change à terme (FX forwards) ;
- options ;
- échanges (swaps).

Ce risque est limité par le fait que ces opérations ont lieu principalement avec des institutions financières de premier plan et qu'elles sont systématiquement réalisées dans le cadre de conventions prévoyant la mise en place d'accords de compensation avec appels de marge réguliers. Par ailleurs, les instruments utilisés sont principalement des swaps de taux « plain vanilla ».

Risque de concentration par bénéficiaire

La réglementation sur les grands risques est appliquée conformément aux exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement

publiées au Journal Officiel de l'Union européenne le 26 juin 2013 (directive 2013/36/EU et règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil) et entrées en application le 1er janvier 2014 ; elle prévoit que les établissements doivent respecter la limite suivante : le montant total des risques encourus sur un même bénéficiaire ne doit pas excéder 25 % des fonds propres nets du Groupe.

Au 31 décembre 2017, La Banque Postale respecte les exigences relatives à la réglementation Grands Risques telles qu'elles lui sont notifiées par les autorités de supervision.

33.3.3. Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et organismes bénéficiant d'une garantie de l'État.

(en millions d'euros)	Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Dérivés	Total expositions directes [a]	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes [b]	Exposition en %
Grèce								
Irlande								
Italie	386	472		858	185		1 043	3,7 %
Portugal	82	244		326			326	1,2 %
Espagne	7			7	485		492	1,7 %
Total GIIPEs	**475**	**716**		**1 190**	**670**		**1 861**	**6,6 %**
Allemagne	3 792	90		3 882			3 882	13,7 %
Autriche	15			15			15	0,1 %
Belgique	2 193			2 193			2 193	7,8 %
France	17 400			17 400	1		17 401	61,6 %
Luxembourg	159			159	12		171	0,6 %
Pays-Bas	1 197			1 197			1 197	4,2 %
Pologne	22			22	25		48	0,2 %
Slovénie	6			6			6	0,0 %
Suisse	23			23			23	0,1 %
Supra-national								
Total Europe	**24 807**	**90**		**24 898**	**39**		**24 936**	**88,3 %**
Reste du monde	1 043	230		1 272	170		1 442	5,1 %
TOTAL	26 325	1 035		27 360	879		28 239	100 %

(a) Expositions directes : valeur nette comptable (y compris dépréciation) 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.

Les principales évolutions, en valeur nominale, des titres souverains des GIIPEs correspondent à de nouvelles prises en pension pour 485 millions d'euros, et à une variation nette de 164 millions d'euros des actifs financiers à la juste valeur par résultat. Les maturités des titres souverains GIIPEs sont généralement inférieures à trois ans.

Expositions non souveraines de certains pays de l'Union européenne

Les principales expositions non souveraines des pays suivants : Grèce, Irlande, Italie, Portugal et Espagne, de La Banque Postale représentent un montant total de 4 420 millions d'euros (contre 2 275 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elles se répartissent principalement entre les catégories bancaires pour 2 389 millions d'euros et corporate pour 1 481 millions d'euros (contre respectivement 1 821 millions d'euros et 431 millions d'euros au 31 décembre 2016).

33.4 Risque de liquidité

Les deux caractéristiques principales de La Banque Postale motivant sa politique de gestion de la liquidité sont un profil de risque très bas et des ressources principalement issues de la clientèle, à court comme à long terme. Ces ressources étant pour la plupart sans échéance et exigibles à tout moment (dépôts, livrets), leur écoulement est modélisé afin d'en déterminer le profil dans le temps. La Banque Postale a retenu une approche conservatrice sur ses évaluations de liquidité, et elle a adopté des hypothèses très prudentes sur ces écoulements. Sont donc ainsi retenus pour les ressources, des majorants de la volatilité des encours et des minorants de leur duration en liquidité.

Mesure du risque

Suivi de la liquidité à court terme

Le suivi de la liquidité court terme s'appuie sur :

- des ratios et reportings de liquidité réglementaire ;
- *Liquidity Coverage Ratio* (LCR).

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de la Banque à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique.

En cible, le LCR doit être supérieur à 100 % et l'établissement assujetti dispose d'une période de transition pour atteindre ce niveau.

Un calcul du LCR et de la réserve de liquidité est produit quotidiennement.

La concentration, le coût et la structure du refinancement, la concentration du coussin d'actif, 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 %.

À ce jour, et dans le cadre des exercices réglementaires de liquidité réalisés pour la BCE, le ratio NSFR est supérieur à 100 %.

Le dispositif s'appuie également sur :

1) des outils permettant à la Trésorerie de suivre les positions infra-journalières en temps réel ;
2) un calcul quotidien du gap de liquidité de la Trésorerie ;
3) des indicateurs avancés de crise de liquidité suivis chaque semaine et définis dans le plan de financement d'urgence de la Banque ;
4) des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises.

Suivi de la liquidité à long terme

La Banque Postale évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance. Des limites sont définies sur les horizons de un, trois et cinq ans. Les hypothèses prises en compte correspondent à une approche stressée, résultant en une vision conservatrice de la position de liquidité de la Banque.

Les méthodologies d'évaluation d'impasse de liquidité sont déterminées en fonction des types d'actif (ou passifs) composant le bilan :

- encours échéancés (écoulement contractuel corrigé ou non par un modèle) ;
- encours non échéancés (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.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponibles rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.

La réserve de liquidité est composée :

- du cash placé auprès de la Banque Centrale (hors réserves obligatoires) ;
- des titres composant le coussin HQLA (*High Quality Liquid Assets*) constitué principalement de titres d'État, de *covered bonds*, 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 bonds*, constitue également une source de liquidité importante (environ 12,7 milliards de collatéral potentiel au 31 décembre 2017, en plus des autres sources de financement habituellement utilisées par La Banque Postale).

Composition de la réserve de liquidité en titres au 31 décembre 2017

Réserve de liquidité *(en millions d'euros)*	31/12/2017
Cash et Banque centrale	11 797
Titres HQLA non grevés	13 871
Autres titres éligibles BCE	4 953
TOTAL	**30 621**

Technique de réduction du risque

En plus du cadre de gestion prudente de la liquidité mis en œuvre par le Comité ALM et le Comité des risques, La Banque Postale est dotée de sources de financement diversifiées :

- un programme de 20 milliards d'euros de Neu-CP (*Negotiable EUropean Commercial Paper*) le but étant de refinancer une partie des besoins de financement à court terme de La Banque Postale et de satisfaire la demande de la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 2 milliards d'euros de Neu-EMTN 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 10 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'obligations de financement de l'habitat (OFH) ;
- un portefeuille de titres détenus jusqu'à l'échéance, principalement constitué d'obligations d'État, d'excellente qualité et rapidement mobilisables qui constitue une source durable de titres éligibles permettant d'accéder aux opérations de refinancement BCE ou au marché des mises en pension ;
- un accès au marché interbancaire.

33.5 Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectées par les fluctuations des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux comprend la gestion de la sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI).

Ce risque est suivi *via* des indicateurs de sensibilité des marges futures et de la Valeur Économique aux taux d'intérêts ainsi que *via* des scénarios permettant d'évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

Les mouvements de taux envisagés affectent aussi bien les flux incertains des produits financiers que les résultats des opérations de la banque de détail, *via* les modèles comportementaux, en particulier les options implicites dont disposent les clients.

La supervision du risque de taux relève du Comité ALM qui suit les indicateurs, anticipe leur évolution en fonction des orientations de la politique commerciale et de l'observation des comportements des clients. Les indicateurs de risque de taux sont également revus en CPRG. La fréquence de revue des risques de taux et liquidité est essentiellement mensuelle.

Mesure du risque

Le risque de taux est piloté de manière à couvrir la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de La Banque Postale sous contrainte du respect des indicateurs de sensibilité de la valeur. Ce pilotage est réalisé en dynamique, sur la base du plan d'affaires, au travers de la mise en place de dérivés de taux (couvertures) ou d'inflexion de la politique commerciale.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, inflation, Eonia etc.) en tenant compte de conventions d'écoulement probables, elles-mêmes fonctions des situations de marché.

Les méthodologies d'évaluation d'impasse et de sensibilité de taux sont déterminées en fonction des types d'actifs (ou passifs) composant le bilan :

- encours échéancés (écoulement contractuel corrigé ou non par un modèle) ;
- encours non échéancés (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.

33.6 Risque de marché

Les risques de marchés couvrent les risques de pertes engendrées par des variations défavorables de paramètres (taux, changes, spreads, volatilités, etc.) sur la valeur des instruments financiers au bilan ou engagements portés par La Banque Postale.

Au sein de la direction des risques Groupe, c'est à la direction des risques financiers (DRF), et en particulier au département Risques de Marché, qu'incombe le contrôle des risques de marché.

Mission de la direction des risques financiers

Au sein de la DRF, les missions affectées au département Risques de Marché s'organisent selon quatre axes principaux.

- les limites et autorisations ;
- la valorisation ;
- la mesure et le contrôle des risques ;
- les contrôles des processus.

Mesure du risque

La VaR

La VaR est un indicateur du risque de perte auquel la Banque est confrontée. Il donne une estimation de la perte maximale potentielle à un horizon donné avec une probabilité donnée. Toutefois cet indicateur ne donne aucune information quant aux niveaux de pertes potentielles découlant d'événements peu fréquents.

Cet indicateur est calculé d'une part sur les portefeuilles de négociation et d'autre part sur certains portefeuilles bancaires. Une VaR globale comprenant l'ensemble des positions est également calculée.

La VaR est déclinée pour chacune des activités incluses dans le portefeuille de marché.

Par souci de prudence, La Banque Postale a décidé d'encadrer l'ensemble de ses positions marquées au marché par une *Value At Risk* (99 %, 1 jour). La VaR mise en œuvre à La Banque Postale est une VaR paramétrique, calculée à partir d'une matrice de variance-covariance couvrant les risques de taux, spread, change, volatilité et les risques de variation des indices boursiers auxquels la Banque est exposée. En termes de facteurs de risque, la principale approximation concerne le « risque spécifique de taux » : le risque de spread de crédit (auquel sont sensibles les obligations) est pris en compte par une approche secteur-rating qui ne capture qu'une partie de ce type de risque.

Cette matrice est calculée avec un facteur d'ajustement (*scaling factor*) visant à surpondérer les variations récentes par rapport aux variations plus anciennes. L'implémentation de La Banque Postale ne couvre donc pas les risques de deuxième ordre (convexité) qui sont d'ailleurs peu présents dans ses livres.

La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, pour le moment non significatives, pourrait amener la direction des risques à déployer une méthodologie plus adaptée.

La direction des risques procède à une analyse ex post (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

Les 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.

Note 34 Informations complémentaires sur les instruments financiers

34.1 Juste valeur des instruments financiers par catégorie 354
34.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers 355
34.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres 358
34.4 Instruments financiers de couverture 359
34.5 Reclassements d'actifs financiers 359
34.6 Compensation des instruments financiers 359

34.1 Juste valeur des instruments financiers par catégorie

Les tableaux ci-dessous présentent la juste valeur des instruments financiers inscrits au bilan, ainsi que leur répartition selon les catégories prévues par IAS 39 :

	31/12/2017		Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39						
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat *Trading*	Juste valeur par résultat sur option	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Couverture
ACTIFS									
Actifs bancaires									
Prêts et créances sur la clientèle	88 048	90 807				88 048			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 088	84 118				84 088			
Portefeuille de titres	46 953	48 930	7 366		17 650		20 734		1 204
Autres actifs financiers courants	1 493	1 493				1 482			11
Actifs non bancaires									
Autres actifs financiers non courants	599	599	127		388	84			
Créances clients et autres créances	3 930	3 930				3 930			
Autres actifs financiers courants	712	712	518		140	54			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 735	1 735	1 735						
PASSIFS									
Passifs bancaires									
Dettes envers les établissements de crédit	14 154	14 153						14 154	
Dettes envers la clientèle	182 556	183 192						182 556	
Dettes représentées par un titre et autres	17 875	18 281	297	5		1 259		12 126	4 188
Passifs non bancaires									
Emprunts obligataires et dettes financières	6 297	4 724	68	1 209				4 605	415
Dettes fournisseurs et autres dettes	5 154	5 154						5 154	

	31/12/2016	Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat *Trading*	Juste valeur par résultat sur option	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Couverture
ACTIFS									
Actifs bancaires									
Prêts et créances sur la clientèle	78 784	82 504				78 784			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 461	84 499				84 461			
Portefeuille de titres	54 799	57 876	12 079		18 760		22 271		1 689
Autres actifs financiers courants	1 716	1 716				1 690			26
Actifs non bancaires									
Autres actifs financiers non courants	480	480	185		219	79			
Créances clients et autres créances	3 886	3 886				3 886			
Autres actifs financiers courants	609	609	428		100	81			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 152	2 152	2 152						
PASSIFS									
Passifs bancaires									
Dettes envers les établissements de crédit	19 003	18 851						19 003	
Dettes envers la clientèle	175 669	178 639						175 669	
Dettes représentées par un titre et autres	17 785	17 702	344	5		1 277		10 994	5 165
Passifs non bancaires									
Emprunts obligataires et dettes financières	6 900	7 825	12	1 709				4 706	473
Dettes fournisseurs et autres dettes	4 693	4 693						4 693	

34.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers

34.2.1 Instruments financiers hors activités bancaires

La juste valeur de la dette obligataire et des swaps associés est déterminée au moyen d'un modèle de calcul reposant sur des données observables, correspondant au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs définie par IFRS 7. Ce modèle de calcul est détaillé ci-dessous.

Chaque produit financier est appréhendé comme une série de flux futurs déterminés ou non à la date de calcul. Le calcul des justes valeurs repose sur l'actualisation de ces flux futurs de trésorerie. Les facteurs d'actualisation sont déduits à partir d'une courbe zéro coupon. En ce qui concerne le calcul de la juste valeur de la dette obligataire, le spread de crédit de La Poste est ajouté à la courbe zéro coupon. Le spread de crédit implicite de la Poste est déterminé à partir des fourchettes de prix proposées par différents contributeurs du marché (brokers).

Dans le cas de flux dépendant d'un taux variable encore indéterminé à la date de calcul, une estimation des taux futurs est réalisée en prenant en compte la structure à terme des taux d'intérêt.

En ce qui concerne les produits financiers comprenant des flux dans différentes devises, les flux sont actualisés par devise selon des facteurs d'actualisation propres à chaque devise. Les valeurs de marché en devises obtenues sont ensuite converties en euros au cours de change BCE du jour de calcul.

Les produits optionnels sont déterminés en prenant en compte la volatilité implicite des marchés au regard des dates d'exercice des options.

En ce qui concerne les actifs et passifs financiers courants, leur juste valeur est assimilable à leur valeur au bilan, compte tenu de l'échéance court terme de ces instruments.

La juste valeur des titres obligataires et des parts d'OPCVM est déterminée en utilisant des prix cotés.

34.2.2 Instruments financiers des activités bancaires

La juste valeur est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint, entre des parties bien informées, et consentantes agissant dans des conditions de concurrence normales. Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IAS 39 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif la juste valeur doit être déterminée par utilisation de techniques de valorisation.

Ces techniques comprennent l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal.

À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des *futures* est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation concerne les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts, etc.), les dépôts-repo.

La valeur de marché des titres de participation non cotés classés en titres disponibles à la vente est déterminée par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash-flows futurs. Ils sont considérés comme de niveau 3.

Les titres de participation non consolidés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont évalués au coût.

Le prix coté dans le cadre d'un actif détenu ou d'un passif à émettre est généralement le prix offert à la vente *(bid)* et le prix offert à l'achat *(ask)* lorsqu'il s'agit d'un passif détenu ou d'un actif à acquérir.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan de La Banque Postale. Les crédits accordés mais non encore tirés ne sont pas pris en compte : l'hypothèse retenue étant que, comme leur taux venait d'être fixé, leur valeur ne devait pas s'éloigner du nominal prêté.

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes pour les types de crédits commercialisés par La Banque Postale :

- la juste valeur des découverts sur comptes à vue est présumée correspondre à l'encours comptable en raison de leur faible duration (obligation pour le client de redevenir créditeur en moins d'un mois) ;
- la juste valeur des crédits est déterminée sur la base de modèles internes consistant à actualiser les flux futurs recouvrables de capital et d'intérêts sur la durée restant à courir actualisés sur la base des taux de cession internes.

Juste valeur des dépôts

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes :

- pour les dépôts dont le taux de rémunération est administré, les livrets B, livrets Jeune, les plans d'épargne populaire et les comptes à terme, la juste valeur est présumée correspondre à la valeur comptable de l'encours ;
- la juste valeur des dépôts à vue est présumée correspondre à la valeur comptable de l'encours nette de la valeur pied de coupon des swaps en couverture des dépôts à vue (*via* l'option *carve out*).

Juste valeur des instruments de dette détenus ou émis

La juste valeur des instruments financiers cotés correspond au cours de cotation à la clôture. La juste valeur des instruments financiers non cotés est déterminée par actualisation des flux futurs au taux du marché en vigueur à la date de clôture.

Tous ces instruments sont considérés comme de niveau 2, les paramètres les plus significatifs au regard de la valeur de marché de ces instruments étant considérés comme observables indirectement.

34.2.3 Classement hiérarchique des évaluations à la juste valeur comptabilisées au bilan

Les niveaux hiérarchiques de juste valeur définis par la norme IFRS 7 sont les suivants :

- niveau 1 : valorisation déterminée par des prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données observables ;
- niveau 3 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données non observables.

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES						
Effets publics et valeurs assimilées	945	5		552	170	
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 127	4 931		2 694	8 337	
Actions et autres titres à revenu variable	61			44		
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	**2 133**	**4 936**		**3 291**	**8 507**	
Actions et autres titres à revenu variable	35					
Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat	**35**					
Instruments dérivés de taux d'intérêts		384			505	
Instruments dérivés de cours de change		94			23	
Instruments dérivés de crédits		3				
Instruments dérivés conditionnels		10			4	
Dérivés de transaction		**491**			**532**	
Instruments dérivés de taux d'intérêts		1 138			1 560	
Instruments dérivés de cours de change		5				
Instruments dérivés de couverture de juste valeur		**1 143**			**1 560**	
Instruments dérivés de taux d'intérêts		2			18	
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		**2**			**18**	
Effets publics et valeurs assimilées	6 701	20		7 491	35	
Obligations et autres titres à revenu fixe	9 327	215		9 794	220	
Actions et autres titres à revenu variable	804	222	300	747	221	252
Titres de participation non consolidés			200			119
Actifs financiers disponibles à la vente	**16 832**	**457**	**501**	**18 033**	**476**	**371**
ACTIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES						
Autres actifs financiers non courants		460	139		380	100
Créances clients et autres créances		3 930			3 886	
Autres actifs financiers courants		712			609	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	350	1 385		656	1 496	
PASSIFS DES ACTIVITÉS BANCAIRES						
Dettes représentées par un titre		5			5	
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option		**5**			**5**	
Instruments dérivés de taux d'intérêts		392			501	
Instruments dérivés de cours de change		93			60	
Autres instruments dérivés		20			25	
Instruments dérivés de crédit		13			4	
Instruments dérivés conditionnels		10			5	
Instruments dérivés de transaction		**528**			**596**	
Instruments dérivés de taux d'intérêts		238			879	
Instruments dérivés de cours de change					35	
Instruments dérivés de couverture		**238**			**914**	
PASSIFS DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES						
Emprunts obligataires et dettes financières		6 297			6 900	
Dettes fournisseurs et autres dettes		5 154			4 693	

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : *20,4 millions d'euros (un titre à revenu fixe dont les transactions répondent désormais 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	Actifs à la juste valeur par résultat sur option	Dérivés de transaction	Dérivés de couverture	Actifs disponibles à la vente	Total
Ouverture					**371**	**371**
Gains et pertes enregistrés en résultat					(10)	(10)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					40	40
Achats					128	128
Remboursements					(26)	(26)
Autres mouvements					(2)	(2)
CLÔTURE					501	501

Justes valeurs de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

34.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres

Activités non bancaires

Les impacts sur le résultat des instruments financiers du Groupe hors activités bancaires sont détaillés en note 13 « Résultat financier ».

Activités bancaires

Le tableau ci-après détaille les impacts sur le résultat et les capitaux propres des instruments financiers des activités bancaires.

2017

		Variations de juste valeur				
(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain/(perte) net
Prêts, créances et dettes	1 685			(192)		1 493
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	690					690
Actifs disponibles à la vente	176		(63)		278	391
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		(4)				(4)
Opérations de couverture	154	(4)	(54)			96
TOTAL	2 705	(8)	(117)	(192)	278	2 570

2016

(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Variations de juste valeur		Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain/(perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres			
Prêts, créances et dettes	1 719			(181)		1 538
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	755					755
Actifs disponibles à la vente	150		171		208	529
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		(14)				(14)
Opérations de couverture	204	2				206
TOTAL	**2 828**	**(12)**	**171**	**(181)**	**208**	**2 808**

34.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Voir note 27.

Activités bancaires

Les instruments dérivés de couverture des activités bancaires (voir note 2.14.6) se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Couverture de juste valeur		Couverture de flux de trésorerie		Total	
	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur positive	Juste valeur négative
Dérivés de taux						
31/12/2016	1 560	879	18		1 578	879
31/12/2017	**1 138**	**238**	**2**		**1 140**	**238**
Dérivés de cours de change						
31/12/2016		35				35
31/12/2017	**5**				**5**	

34.5 Reclassements d'actifs financiers

La Banque Postale avait utilisé en 2008 les possibilités de reclassement de certains actifs financiers disponibles à la vente vers la catégorie « Prêts et créances » offertes par l'amendement du 13 octobre 2008 aux normes IAS 39 et IFRS 7. Le transfert d'une partie des titres du portefeuille des actifs disponibles à la vente qui ne présentaient plus la liquidité attendue vers le portefeuille prêts et créances permet de donner une meilleure image dans les états financiers de l'allocation de ressources de La Banque Postale. La valeur nette comptable et la juste valeur des titres reclassés au 1er juillet 2008 restent non significatives au 31 décembre 2017.

34.6 Compensation des instruments financiers

Les tableaux ci-dessous présentent les informations requises par la norme IFRS 7 sur les instruments financiers compensés au bilan, ainsi que sur les instruments financiers non compensés, mais faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoires, ou d'accords similaires.

34.6.1 Instruments dérivés des activités industrielles et commerciales

2017

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C = A - B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F = C - D - E
Instruments financiers dérivés actifs	164		164	68	99	(3)
Instruments financiers dérivés passifs	68		68	68		

2016

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C = A - B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F = C - D - E
Instruments financiers dérivés actifs	243		243	12	231	
Instruments financiers dérivés passifs	12		12	12		

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés. La fréquence des appels de marge est hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de la norme IFRS 7 sur la compensation.

34.6.2 Instruments financiers des activités bancaires

2017

(en millions d'euros)	Montants bruts A	Montants compensés au bilan B	Montants nets au bilan C = A - B	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/ donnés en garantie E	Montants nets F = C - D - E
				Instruments financiers D	Cash collatéral D		
Actifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**7 596**		**7 596**	**448**	**1 162**		**5 986**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*1 634*		*1 634*	*448*	*1 162*		*24*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**93 075**	**4 940**	**88 135**	**200**	**1**	**102**	**87 833**
Dont prises en pension	*5 164*	*4 940*	*225*	*200*	*1*	*102*	*(78)*
Comptes de régularisation et autres actifs	**3 411**		**3 411**	**8**			**3 403**
Dont dépôts de garantie donnés	*10*		*10*	*8*			*2*
Autres actifs non soumis à compensation	**132 334**		**132 334**				**132 334**
TOTAL ACTIF	236 416	4 940	231 477	655	1 163	102	229 556
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**238**		**238**	**448**	**288**		**(498)**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*743*		*743*	*448*	*288*		*7*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**187 503**	**4 940**	**182 564**	**200**	**43**	**13 892**	**168 430**
Dont mises en pension	*19 171*	*4 940*	*14 232*	*200*	*43*	*13 892*	*98*
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	**38 581**		**38 581**				**38 581**
TOTAL PASSIF	226 323	4 940	221 383	647	331	13 892	206 513

2016

(en millions d'euros)	Montants bruts A	Montants compensés au bilan B	Montants nets au bilan C = A - B	Montants non compensés au bilan Instruments financiers D	Montants non compensés au bilan Cash collatéral D	Instruments reçus/donnés en garantie E	Montants nets F = C - D - E
Actifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	12 330		12 330	805	1 252		10 272
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*2 110*		*2 110*	*805*	*1 252*		*52*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	83 417	4 633	78 784	515	(27)	1 081	77 214
Dont prises en pension	*6 203*	*4 633*	*1 570*	*515*	*(27)*	*1 081*	
Comptes de régularisation et autres actifs	3 413		3 413	6			3 406
Dont dépôts de garantie donnés	*8*		*8*	*6*			*2*
Autres actifs non soumis à compensation	**135 051**		**135 051**				**135 051**
TOTAL ACTIF	**234 210**	**4 633**	**229 577**	**1 327**	**1 226**	**1 081**	**225 944**
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	914		914	805	664		(556)
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*1 510*		*1 510*	*805*	*664*		*40*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	180 627	4 633	175 994	515	(15)	17 881	157 613
Dont mises en pension	*23 042*	*4 633*	*18 409*	*515*	*(15)*	*17 881*	*27*
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	42 845		42 845				42 845
TOTAL PASSIF	**224 386**	**4 633**	**219 754**	**1 321**	**650**	**17 881**	**199 902**

Note 35 Transactions avec les parties liées

35.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public 363
35.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation 363
35.3 Rémunération des organes d'administration et de direction 364

35.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

35.1.1 Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

En ce qui concerne les activités bancaires du Groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (livret A, livret développement durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

35.1.2 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes, aux conditions de marché, avec des entreprises du secteur public.

35.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les entreprises associées concernent essentiellement CNP Assurances, avec laquelle La Banque Postale a signé une convention de partenariat commercial donnant lieu au versement de commissions. Les effets sur les comptes du Groupe des transactions avec CNP Assurances sont résumés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Produits	570	594
Charges		
Créances	109	125
Dettes	256	251

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

35.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 4,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (4,9 millions d'euros en 2016). 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 2017 s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2016).

Note 36 Entités structurées

36.1 Entités structurées consolidées 364
36.2 Entités structurées non consolidées 364

36.1 Entités structurées consolidées

En application des normes IFRS 10 et 11, et au regard des seuils de consolidation, le Groupe consolide trois entités structurées, le FCT Elise 2012, LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 et LBP Dutch Mortgage Portfolio 2.

L'entité FCT Elise 2012 a fait son entrée dans le périmètre de consolidation en octobre 2012. Il s'agit d'un fonds français dont la dette est détenue à 95 % par La Banque Postale et à 5 % par le Crédit Foncier de France. Ce fonds porte à son actif des prêts à taux zéro accordés à une clientèle de particuliers de La Banque Postale avant 2010 (date du lancement de la commercialisation du prêt à taux zéro dans le bilan de la Banque). Il représente au 31 décembre 2017 un total bilan d'environ 400 millions d'euros. Ce fonds est consolidé en intégration globale.

Deux fonds communs de créances néerlandais, LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 et 2, sont entrés dans le périmètre de consolidation respectivement en octobre et novembre 2017. Il s'agit de fonds dont la dette est détenue à 100 % par La Banque Postale. Ces fonds portent à leurs actifs des crédits à l'habitat accordés à une clientèle de particuliers d'Aegon Hypotheken et Rabobank. Les crédits en portefeuille représentent un encours net total de 605 et 593 millions d'euros respectivement. Ces fonds sont consolidés par intégration globale.

36.2 Entités structurées non consolidées

Au 31 décembre 2017, le Groupe a identifié les deux familles suivantes d'entités structurées non consolidées : titrisation et gestion d'actifs.

Entités structurées avec intérêts financiers

Au 31 décembre 2017, les seules opérations significatives avec les entités structurées avec intérêts financiers au sein du Groupe sont représentées par des passifs financiers à la juste valeur par résultat pour 131 millions d'euros sur la gestion d'actifs et 13 millions d'euros de parts détenues dans un fond de titrisation. Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 103 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion. Aucune perte significative n'a été enregistrée au 31 décembre 2017.

L'exposition maximale au risque de perte est le plus souvent limitée aux parts détenues dans les fonds, à l'exception des fonds dans lesquels La Banque Postale accorde une garantie de capital et de performance.

Concernant les fonds gérés par l'entité La Banque Postale Asset Management et étant donné la structuration des dérivés, la garantie ne s'exerce qu'en cas de défaut des fournisseurs de swaps de performance. Les contreparties sont des contreparties de marché et le risque de défaut peut être considéré comme faible.

Entités structurées sans liens financiers

Sont définis comme sponsor les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le Groupe, principalement par La Banque Postale Asset Management.

Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 76 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion.

Note 37 Engagements hors-bilan et passifs éventuels

37.1	Engagements de location	365	**37.4**	Autres engagements reçus	366
37.2	Engagements des activités bancaires	365	**37.5**	Autres engagements	367
37.3	Autres engagements donnés	366	**37.6**	Passifs éventuels	367

37.1 Engagements de location

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles pour lesquelles le Groupe est preneur se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Moins de 1 an	599	557
Entre 1 et 5 ans	1 201	1 183
Plus de 5 ans	729	633
TOTAL	**2 529**	**2 374**

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles se sont élevés à 775 millions d'euros en 2017 (747 millions d'euros en 2016).

37.2 Engagements des activités bancaires

La valeur contractuelle des engagements donnés et reçus dans le cadre des activités de La Banque Postale est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
• en faveur d'établissements de crédit	1 182	450
• en faveur de la clientèle	19 367	19 637
Engagements de garantie		
• en faveur d'établissements de crédit	402	301
• en faveur de la clientèle [a]	1 877	2 234
Engagements sur titres à livrer	1 382	2 063
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
• reçus d'établissements de crédit [b]	870	1 807
• reçus de la clientèle	1 136	1 500
Engagements de garantie		
• reçus d'établissements de crédit	31 473	29 094
• reçus de la clientèle	9 167	7 858
Engagements sur titres à recevoir	246	340
Autres engagements donnés [b] [c]	9 628	8 253
Autres engagements reçus	1 410	1 426

(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 (916 millions d'euros) et reçus (870 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 2017, 8 490 millions d'euros (6 474 millions d'euros en 2016) 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 2017 à 258 millions d'euros.

Juste valeur des actifs reçus en garantie et dont le Groupe peut disposer

La juste valeur des titres reçus en pension livrée s'élève à 226 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les appels de marge sur les titres mis en pension et les dérivés représentent un montant de 1,35 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

37.3 Autres engagements donnés

37.3.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 33 millions d'euros au 31 décembre 2017.

37.3.2 Engagements liés à l'acquisition de Seur

En vertu du pacte d'actionnaires conclu le 10 mars 2008 avec des franchisés Seur, actionnaires de Seur SA, GeoPost a accordé à chaque actionnaire une option individuelle de vente aux conditions suivantes :

- cession à GeoPost de la totalité des actions Seur SA. Le Groupe a enregistré la dette correspondante ;
- cession des actions des franchises détenues.

Ces options sont exerçables sur une durée de vingt ans à compter du 10 mars 2008, sous réserve de l'acquisition par GeoPost d'une franchise postérieurement à cet accord. L'obligation d'achat garantie par GeoPost est plafonnée à un montant annuel de 100 millions d'euros.

Ces options sont actives depuis l'acquisition de la franchise de Teruel par GeoPost en mars 2009.

37.3.3 Engagements liés à la cession des sociétés DPD Bulgarie et DPD Roumanie

Dans le cadre de la cession des sociétés DPD Bulgarie et DPD Roumanie en novembre 2014, GeoPost SA a donné un ensemble de garanties à l'acquéreur, comprenant notamment des garanties de la propriété des titres et garanties fiscales et sociales, pour une période de 60 mois.

L'indemnisation potentielle serait égale à 100 % des dommages dans la limite de :

- pour l'acquisition de DPD Bulgarie : 417 milliers d'euros, à l'exception de la propriété des titres qui est garantie jusqu'au prix de cession de 100 % des actions, soit 4,2 millions d'euros ;
- pour l'acquisition de DPD Roumanie : 892 milliers d'euros, à l'exception de la propriété des titres qui est garantie jusqu'au prix de cession de 100 % des actions, soit 8,8 millions d'euros et des garanties fiscales et sociales qui sont accordées pour un montant maximum de 2 millions d'euros.

Toute réclamation pour être recevable doit être supérieure à 10 milliers d'euros ou la somme des réclamations doit être supérieure à 50 milliers d'euros.

37.3.4 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

37.4 Autres engagements reçus

37.4.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2017 à 76 millions d'euros, dont 58 millions d'euros pour La Poste.

37.4.2 Lignes de crédit

- La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 650 millions d'euros à 5 ans valable jusqu'en octobre 2018 pour laquelle elle a reçu un engagement des neuf banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2017.
- La BNPP a accordé à La Poste en octobre 2013 une ligne de crédit confirmé d'un montant de 75 millions d'euros pour une durée de 5 ans. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2017.

37.4.3 Promesses de vente d'immeubles

Le Groupe La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2018 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2017 à 248 millions d'euros.

37.4.4 Promesses de vente de titres

Le Groupe des Caisses d'Épargne a consenti le 21 décembre 2000 au Groupe La Poste une promesse de vente irrévocable et sans réserve portant sur les actions CNP Assurances et les titres additionnels représentant 2 % du capital de CNP Assurances.

37.4.5 Garanties de passif

Dans le cadre de ses opérations d'acquisitions d'entreprises, le Groupe a reçu des vendeurs des garanties de passif dont les montants ne peuvent être évalués avec précision, dans la mesure où ils dépendent de seuils de déclenchement et/ou de maximum.

37.4.6 Clauses de non-concurrence

Dans le cadre de l'acquisition de diverses franchises Seur en Espagne et au Portugal, les vendeurs ont accordé des clauses de non-concurrence, dont la violation donnerait lieu au versement d'indemnités pour un montant total cumulé de 8,5 millions d'euros.

37.5 Autres engagements

37.5.1 Pacte d'actionnaires concernant CNP Assurances

L'État, la Caisse des Dépôts, la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (CNCE), Le Groupe La Poste et Sopassure forment un pacte d'actionnaires sur CNP Assurances. Ce pacte, dont l'échéance était initialement fixée au 31 décembre 2008, a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2019.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière a repris les droits et obligations découlant de ce pacte en lieu et place de La Poste.

37.5.2 Engagements liés à l'acquisition d'une partie des titres de la SAS Carte Bleue

Dans le cadre de l'entrée de SF2 au capital de la SAS Carte Bleue, La Poste s'est engagée à conserver une participation majoritaire dans le capital de sa filiale SF2.

SF2 a en outre consenti à La Poste une option d'achat portant sur la totalité des titres et droits afférents détenus dans le capital de la SAS Carte Bleue que La Poste pourra exercer dès lors que sa participation dans le capital de SF2 deviendra minoritaire. Le prix d'achat des actions de la SAS Carte Bleue sera alors défini d'un commun accord entre La Poste et SF2.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière vient aux droits et obligations découlant de cet engagement en lieu et place de La Poste.

37.6 Passifs éventuels

Le Groupe n'a pas connaissance de risques significatifs qui ne feraient pas l'objet d'une provision dans les comptes consolidés.

Note 38 Bilan des activités bancaires

38.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale 368
38.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir 369

38.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Caisses, banques centrales	3 325	2 732
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	7 366	12 079
Instruments dérivés de couverture	1 146	1 578
Actifs financiers disponibles à la vente	18 576	19 605
Prêts et créances sur les établissements de crédit	84 088	84 461
Prêts et créances sur la clientèle	88 048	78 784
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	69	138
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	20 734	22 271
Actifs d'impôts	181	155
Comptes de régularisation et autres actifs	3 340	3 207
Participations mises en équivalence	3 376	3 220
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	1 047	951
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	143	143
Élimination titres	(4 052)	(4 052)
TOTAL	**227 386**	**225 270**

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	302	349
Instruments dérivés de couverture	238	914
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	14 154	19 003
Opérations avec la clientèle	182 556	175 669
Dettes représentées par un titre	11 373	10 484
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	721	1 051
Passifs d'impôts	192	262
Comptes de régularisation et passifs divers	4 837	4 728
Provisions techniques des entreprises d'assurance	2 376	2 231
Provisions	478	590
Dettes subordonnées	3 089	2 980
Intérêts minoritaires	104	74
Capitaux propres part du Groupe	6 407	6 141
Réserves consolidées et autres	5 617	5 446
Résultat part du Groupe	790	695
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan	559	793
TOTAL	**227 386**	**225 270**

38.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à - de 1 an	Échéances à + de 1 an	Total
Éléments d'actifs par durée restant à courir			
Caisses, banques centrales	3 325		3 325
Portefeuille de titres	11 231	36 590	47 821
Créances sur les établissements de crédit	82 199	1 888	84 088
Prêts et créances sur la clientèle	10 982	77 066	88 048
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif	3	65	69
Éléments de passif par durée restant à courir			
Autres passifs financiers	149	391	540
Dettes envers les établissements de crédit	13 373	781	14 154
Dettes envers la clientèle	181 775	781	182 556
Dettes représentées par un titre	5 583	5 790	11 373
Dettes subordonnées	19	3 070	3 089
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif	1	720	721

Note 39 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

39.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts 369
39.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 370
39.3 Variation du besoin en fonds de roulement 370
39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires 370
39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 370
39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts 371
39.7 Remboursements d'emprunts 371
39.8 Autres flux liés aux opérations de financement 371
39.9 Variation de trésorerie des activités bancaires 371

39.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

(en millions d'euros)	Note	2017	2016
Résultat net de l'ensemble consolidé		**893**	**893**
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(305)	(185)
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(5)	(4)
Plus ou moins-values de cession (y.c. dilution)		(42)	(19)
Variations nettes des provisions		238	207
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	39.2	991	1 015
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		**1 769**	**1 907**
Coût de l'endettement financier net*		159	145
Charge d'impôt (y.c. impôts différés)		249	104
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**2 176**	**2 156**

* *Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.*

39.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2017	2016
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	988	945
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(3)	
Dépréciations d'écart d'acquisition	7	69
TOTAL	**991**	**1 015**

39.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2017	2016
Variations des stocks et encours	(19)	13
Variations des créances d'exploitation	(99)	(148)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	262	3
TOTAL	**145**	**(132)**

39.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2017	2016
Variations du Portefeuille de titres des activités bancaires	7 867	(3 162)
Variations des Prêts et créances des activités bancaires	(9 264)	(5 156)
Variations des Créances sur les établissements de crédit des activités bancaires	495	4 998
Variations des Autres actifs financiers courants des activités bancaires	308	(61)
Variations des dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires	(4 873)	2 987
Variations des opérations avec la clientèle des activités bancaires	6 887	4 284
Variations des autres passifs financiers des activités bancaires	(435)	2 754
Variations des comptes de régularisation des activités bancaires	(181)	(46)
TOTAL	**804**	**6 598**

39.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2017	2016
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(463)	(350)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(880)	(834)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(8)	44
TOTAL	**(1 352)**	**(1 140)**

39.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2017	2016
Emprunts auprès des établissements de crédit	7	7
Billets de trésorerie	251	
Autres emprunts et dettes assimilées	152	1 071
TOTAL	**410**	**1 078**

39.7 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	2017	2016
Emprunts auprès des établissements de crédit	(23)	5
Bons La Poste	(2)	(2)
Billets de trésorerie	(100)	(16)
Emprunts sur location-financement	(19)	(30)
Autres emprunts et dettes assimilées	(603)	(794)
TOTAL	**(747)**	**(837)**

39.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2017	2016
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	5	3
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(138)	(64)
Autres	27	(7)
TOTAL	**(107)**	**(68)**

39.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2017	2016
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		2 732	1 812
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)		10 199	3 823
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(698)	(414)
Ouverture		**12 233**	**5 220**
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	23.2	3 325	2 732
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)	20.2	10 318	10 199
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	30.1	(724)	(698)
Clôture		**12 920**	**12 233**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		**687**	**7 013**
Dont incidence des variations de périmètre			
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		**687**	**7 013**

Note 40 Honoraires des commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires de commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat de l'exercice par La Poste et les sociétés du périmètre de consolidation sont présentés ci-dessous.

2017

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société mère	0,7	14 %	0,7	19 %
• filiales intégrées globalement	3,7	76 %	2,3	64 %
	4,4	**90 %**	**3,0**	**83 %**
Services autres que la certification des comptes				
• société mère	0,2	4 %	0,2	6 %
• filiales intégrées globalement	0,3	6 %	0,4	11 %
	0,5	**10 %**	**0,6**	**17 %**
TOTAL	4,9	100 %	3,6	100 %

2016

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société mère	0,6	16 %	0,6	27 %
• filiales intégrées globalement	2,7	70 %	1,4	64 %
	3,4	**86 %**	**2,1**	**91 %**
Services autres que la certification des comptes				
• société mère	0,3	8 %		
• filiales intégrées globalement	0,2	6 %	0,2	9 %
	0,5	**14 %**	**0,2**	**9 %**
TOTAL	3,9	100 %	2,3	100 %

Les services fournis par le cabinet PwC sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, audit d'acquisition, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, consultations techniques.

Les services fournis par le cabinet KPMG sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, revues de procédures de contrôle interne, consultations comptables, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

Note 41 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 42 Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2016	Pourcentage d'intérêt 2017	Pourcentage de contrôle 2016	Pourcentage de contrôle 2017	Méthode de consolidation 2016	Méthode de consolidation 2017
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE							
9, rue du Colonel-Pierre-Avia							
75757 Paris Cedex 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
ADIMMO	France		52,63		99,90		IG
ADIR ASSISTANCE	France		52,68		100,00		IG
AGEVIE	France		52,68		100,00		IG
AIR A DOMICILE	France		52,68		100,00		IG
ALISEO	France		52,68		100,00		IG
Asendia	Suisse	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
ASTEN Santé	France		52,68		52,68		IG
AXEO Développement	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
AXEO Pro Services	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
AXEO Services	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
AXED Travaux	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
BlueSom	France		41,15		78,12		IG
Budget Box	France	40,01	40,01	40,01	40,01	MEE	MEE
Cassiop	France	70,01	70,01	70,01	70,01	IG	IG
Coordination AXEO	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DDS	France		52,68		100,00		IG
Eurobussula LDA	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Financière AXEO	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
GEDPTIS	France		100,00		100,00		IG
GIE SANTE A DOMICILE	France		41,15		85,71		IG
Greenovia	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
H2AD	France		50,91		96,64		IG
HELLOCASA	France		50,00		50,00		MEE
Help Confort	France	51,00	48,45	51,00	51,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France		51,00		51,00		IG
Inbox Marketing	Roumanie	98,40	98,40	98,40	98,40	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
La Poste Global Mail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Nouveaux services	France		100,00		100,00		IG
La Poste Silver	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste silver 2	France		100,00		100,00		IG
Mediapost Distribuiçao Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
Mediapost Espagne	Espagne	51,00	100,00	51,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Meyem	Espagne		100,00		100,00		IG
Mil Services	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Mobigreen	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
Morin Développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Morin Logistic	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Morin Logistic Sud	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MSCM2	France		50,91		100,00		IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Neopress Direct	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Neopress Routage	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Nouvelle Attitude SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Organisme Formation Services	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Orium	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Orium GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
PARAMEDICAL DE LA PLAINE	France		52,68		100,00		IG
Proximy	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
S2A OXYGENE	France		39,59		75,16		IG
S2A Santé	France		52,68		52,68		IG
SADIMMO	France		47,41		90,00		IG
SADIR ASSISTANCE	France		52,68		100,00		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
Sofipost	France	100,00		100,00		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
STP SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tickeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Veiller sur mes parents	France		100,00		100,00		IG
ViaPost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Ascq	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Dourges	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2016	Pourcentage d'intérêt 2017	Pourcentage de contrôle 2016	Pourcentage de contrôle 2017	Méthode de consolidation 2016	Méthode de consolidation 2017
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alturing (ex-Telintrans)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Air Cargo Poland	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Albatross Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Armadillo Bizpak	Russie	100,00	77,90	100,00	100,00	IG	IG
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Forwarding Intern. Co. Ltd	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Intern. Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair South Africa Ltd	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biologistic SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bloomsburys GmbH	Allemagne	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Buy Online GmbH	Allemagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Calédonie Express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Castlegate	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost Food	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Burkina Faso	Burkina Faso	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Chronopost International Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Cameroun	Cameroun	100,00		100,00		IG	
Chronopost International Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
Chronopost International Niger	Niger	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
CI Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
DPD Aschaffenburg	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Belarus	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium NV	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Betriebsgesellschaft	Allemagne	100,00		100,00		IG	
DPD Croatia	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Czech Republic	République tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Delicom	Allemagne	100,00		100,00		IG	

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2016	2017	2016	2017	2016	2017
DPD Estonia	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD France	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD GeoPost GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungaria	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD iloxx eService GmbH	Allemagne	100,00		100,00		IG	
DPD Ireland Ltd	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Laser	Afrique du Sud	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
DPD Laser Mauritius Ltd	Ile Maurice	62,25	62,25	75,00	75,00	IG	IG
DPD Latvija	Lettonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Lithuania	Lituanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Luxembourg SA	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Netherland BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Schweiz AG	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Slovakia Sro	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Slovenien	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Strefa Paczki	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Uk Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Ukraine	Ukraine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Vertriebsgesellschaft	Allemagne	100,00		100,00		IG	
DPD Zeitfracht	Allemagne	100,00		100,00		IG	
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne		77,90		77,90		IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne		100,00		100,00		IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne		77,90		77,90		IG
DTDC	Inde	43,17	43,17	43,17	43,17	MEE	MEE
Eatingdesk	Belgique	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
E-Radius Informatikai Szolgaltato LLC	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil		60,00		60,00		IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Espagne	Espagne	92,76	92,76	92,76	92,76	IG	IG
GeoPost Holding Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost IMDH GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Intermediate Holding	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Ireland Limited	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Uk Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Urban Logistics	France		100,00		100,00		IG
GeoPost YK Servisi AS	Turquie	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Gourmet delivery	Espagne	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2016	2017	2016	2017	2016	2017
GP Caspian	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gruppo BRT	Italie		37,50		37,50		MEE
Iloxx GmbH	Allemagne		100,00		100,00		IG
Interlink Express Parcels Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jadlog Logística Ltda.	Brésil		60,00		60,00		IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil		100,00		100,00		IG
KDAG Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Keyopstech	France		95,00		95,00		IG
La Navette Pickup	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lenton Group Ltd	Hong Kong	34,65	34,65	34,65	34,65	MEE	MEE
L'espace Pro SAS	France		100,00		100,00		IG
LWW South Africa	Afrique du Sud	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Mail Plus Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Menexpres	Espagne	92,76	92,76	100,00	100,00	IG	IG
Packcity France	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Packcity Geopost	France	50,50	50,50	34,00	34,00	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ParcelLock GmbH	Allemagne	33,33	33,33	33,33	33,33	MEE	MEE
PickPoint (Russia) LLC	Russie		28,44		28,44		MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre		28,44		28,44		MEE
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Store	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pie Mapping Software Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pour de bon	France	46,76	46,76	46,76	46,76	MEE	MEE
Red Logistica Navarra SA	Espagne	69,01	78,80	90,24	90,24	IG	IG
Resto-In	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Resto-In UK	Grande-Bretagne	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI EXA Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Espana Operaciones	Espagne	76,48	87,33	100,00	100,00	IG	IG
Seur GeoPost	Espagne	92,76	92,76	100,00	100,00	IG	IG
Seur Gerencia de Riesgos	Espagne	76,48	87,33	100,00	100,00	IG	IG
Seur Logistica SA	Espagne	76,48	87,33	100,00	100,00	IG	IG
Seur Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur SA	Espagne	76,48	87,33	78,28	89,56	IG	IG
Signet International Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Signet International Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Siodemka Systemi	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, SL	Espagne	76,48	87,33	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
SPSR Express (Russie) LLC	Russie		77,90		100,00		IG
SRT France SAS	France		100,00		100,00		IG
SRT Group (ex Stuart)	France	22,22	100,00	22,22	100,00	MEE	IG
Stuart Delivery Ltd	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Stuart Delivery, SL	Espagne		100,00		100,00		IG
TD eLogistics	France		100,00		100,00		IG
TD Express Services SARL	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (China) Co. Ltd	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (USA) Global Logitics Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers AG	Suisse	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Deliver (Aust) Pty Ltd	Australie		71,92		100,00		IG
Tigers eShop (HK) Limited	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Eshop (Malaysia)	Malaisie		71,92		100,00		IG
Tigers Global Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers GmbH	Allemagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers HK Co. Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Indo China Logistic	Birmanie		50,34		70,00		IG
Tigers Intern. Logistics BV	Pays-Bas	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Intern. Transport BV	Pays-Bas	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers International Solutions Pty	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Logistics Group Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	65,87	65,87	IG	IG
Tigers Malaysia	Malaisie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Shared Services	Afrique du Sud		71,92		100,00		IG
Tigers Trading Company Ltd	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers UK Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Worldwide Logistics Ltd	Inde	54,06	53,76	75,17	74,75	IG	IG
Tiramizoo GmbH	Allemagne	23,64	17,39	23,64	17,39	MEE	MEE
Transjaen	Espagne	76,48		100,00		IG	
UK Letter Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Wako Air Express Co. Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WDM Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WN TPC (IG)	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
WnDirect Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Yurtiçi Kargo Servisi AS	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2016	Pourcentage d'intérêt 2017	Pourcentage de contrôle 2016	Pourcentage de contrôle 2017	Méthode de consolidation 2016	Méthode de consolidation 2017
SECTEUR LA BANQUE POSTALE							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEW	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances	France	20,15	20,15	36,25	36,25	MEE	MEE
Easybourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management	France	70,00	70,00	70,00	70,00	IG	IG
La Banque Postale Assurance Santé	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
La Banque Postale Assurances IARD	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Collectivités Locales	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Conseil en Assurances	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Crédit aux Entreprises	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Financement	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 BV	Pays-Bas		100,00		100,00		IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 BV	Pays-Bas		100,00		100,00		IG
LBP Home Loan SFH	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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
Sopassure	France	50,02	50,02	50,02	50,02	CONJ	CONJ
Tocqueville Finance	France	92,49	92,54	99,86	99,86	IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France	92,62	92,67	92,62	92,67	IG	IG
SECTEUR NUMÉRIQUE							
Adverline	France	99,15	99,51	99,02	99,38	IG	IG
AMETIX	France		70,00		100,00		IG
AMETIX GROUP	France		70,00		70,00		IG
Applicam Participations	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bretagne Routage	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cabestan	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CER Docapost BPO SAS	France	50,98	50,98	50,98	50,98	IG	IG
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CGLIB	France	51,00	100,00	51,00	100,00	IG	IG
CNPT Docapost BPO	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Doc@post	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost BPO IS	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Docapost BPO On Line	France	100,00	100,00	100,00	100,00	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 Externalisation	France		100,00		100,00		IG
Docapost Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost IDT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Localéo	France		100,00		100,00		IG
Financière Adverline	France	100,00		100,00		IG	
Gescomail	France	65,00	65,00	100,00	100,00	IG	IG
Going To Digital	France		70,00		100,00		IG
Holding B-NUM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maison	France	99,15	99,51	100,00	100,00	IG	IG
Matching SAS	France	81,67	81,67	81,67	81,67	IG	IG
Media Prisme BE	Belgique	81,68	81,68	100,00	100,00	IG	IG
Media Prisme SAS	France	81,68	81,68	81,68	81,68	IG	IG
Mediapost Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Publicité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mix Commerce	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Oxeva	France	69,43	69,68	70,03	70,03	IG	IG
PRODBAYES	France		100,00		100,00		IG
Provéance	France	67,00	100,00	67,00	100,00	IG	IG
SBP Informatique	France		70,00		100,00		IG
Sefas	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sérès	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sérès Allemagne	Allemagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Sérès Espagne	Espagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Société	France	99,15	99,51	100,00	100,00	IG	IG
Sofadev Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Datamark Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Deutschland	Allemagne	100,00		100,00		IG	
T2IS Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Vertical Mail	France	99,15	99,51	100,00	100,00	IG	IG
Xange Capital	France	34,87	34,87	34,87	34,87	MEE	MEE
SECTEUR RÉSEAU LA POSTE							

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
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
Arkadéa SAS	France	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
Ciposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Loca Poste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France		44,00		44,00		MEE
Lumin'Logistique urbaine	France		44,00		44,00		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
SAS Arkasolia	France	50,00		50,00		MEE	
SAS PI Développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Énergies Renouvelables	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS STARWAY	France		28,00		28,00		MEE
SAS STARWAY PARTNERS	France		79,97		79,97		IG
SC PYXIS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCCV 56, rue Cler	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCCV PARIS CAMPAGNE PREMIÈRE	France		49,00		49,00		MEE
SCCV PI MARSEILLE COLBERT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI 44 Vaugirard	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Annexes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier Industriel	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier Local	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

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
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 Tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOBRE	France	47,50	47,50	47,50	47,50	MEE	MEE
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		MEE
TPF2 Sppicav	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
Sofrepost	France	99,99	99,99	99,99	99,99	IG	IG
Véhiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GIE Véhiposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence ; CONJ : activité conjointe intégrée en quote-part.

Note 43 Autres titres non consolidés hors France

		31/12/2017				31/12/2016
(en milliers d'euros)	Pays	Pourcentage de détention	Valeur brute	Dépréciat.	Valeur nette	Valeur nette
Ninja Van [b]	Singapour	28 %	63 864		63 864	
Paquetes Logrono, SL [b]	Espagne	100 %	3 075		3 075	
Via Aquitana, SA [b]	Espagne	100 %	2 958		2 958	
Innoagency [b]	Portugal	78 %	2 412		2 412	
Logality Servicios	Espagne	100 %	1 568		1 568	1 168
Livelihoods	Luxembourg	3 %	1 000		1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5 %	926		926	
City Box Services, SL	Espagne	3 %	750		750	
Seres Mexique	Mexique	100 %	586	(33)	553	553
Meditexpress, SL [b]	Espagne	100 %	480		480	
Seres Colombie	Colombie	100 %	932	(478)	454	188
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	361	(50)	311	311
Guardrisk Insurance	Afrique du sud	100 %	306		306	276
Seres Équateur	Équateur	100 %	287	(71)	216	
Seres Argentine	Argentine	90 %	579	(397)	182	58
Metrica	Bulgarie	60 %	98		98	101
DPD Deutscher Paket Dienst Management	Allemagne	100 %	77		77	77
Cargo Pool Gmbh	Allemagne	5 %	40		40	39
LBP AM Dept Funds	Luxembourg	100 %	31		31	31
ALAI	Espagne	15 %	39	(12)	27	39
CIDES	Espagne	10 %	25		25	25
BBVA	Espagne	ns	22		22	22
Divers	Portugal	ns	19		19	16
Kombiverkehr Deutsche Gesellschaft	Allemagne	ns	16		16	16
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10		10	10
Iglu Air Cargo	Allemagne	4 %	10		10	
Bancaja	Espagne	ns	9		9	9
IDP	Espagne	10 %	6		6	6
Divers	Espagne	ns	4		4	4
Divers	Allemagne	ns	1		1	
Interattica [a]	Grèce	100 %	20 657	(20 657)		
Guangzhou DPD Co [a]	Chine	100 %	7 950	(7 950)		
MPIE Limited	Grande-Bretagne	100 %	845	(845)		
JLGP Participações Ltda [c]	Brésil					33 967

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2017 et qui seront consolidées en 2018.

(c) Sociétés consolidées en 2017.

		31/12/2017				31/12/2016
(en milliers d'euros)	Pays	Pourcentage de détention	Valeur brute	Dépréciat.	Valeur nette	Valeur nette
Meyem [c]	Espagne					6 301
Loalma Rias Bajas [c]	Espagne					5 255
Lordtrans Transportes Urgentes [c]	Portugal					3 609
Logaldis Coruna [c]	Espagne					2 945
Promarsa [c]	Espagne					2 200
PSM [c]	Espagne					965
Transibur [c]	Espagne					686
Platin GmbH 1378	Allemagne					28
Platin GmbH 1379	Allemagne					28
GeoPost Iberica	Allemagne					27
Tigers Myanmar	Birmanie					24
Banco Santander	Espagne					12
TOTAL			**109 943**	**(30 493)**	**79 450**	**59 996**

(a) Sociétés en cours de liquidation.

(b) Sociétés acquises fin 2017 et qui seront consolidées en 2018.

(c) Sociétés consolidées en 2017.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2017)

Mesdames, Messieurs,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LA POSTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des écarts d'acquisition du secteur opérationnel GeoPost

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe réalise des opérations de croissance externe et reconnaît des écarts d'acquisition (goodwill). Ces écarts d'acquisition, qui correspondent à l'écart entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis, sont décrits dans la note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) de l'annexe aux comptes consolidés. Ils ont été alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Au 31 décembre 2017, les écarts d'acquisition s'élèvent à 2 332 M€ à l'actif du bilan dont 1 824 M€ correspondant aux activités de GeoPost.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles et 15.3 Pertes de valeur, de l'annexe aux comptes consolidés.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liés à l'environnement économique et financier, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.

GeoPost opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition de GeoPost comme un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie d'évaluation de la valeur recouvrable appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Pour les UGT de GeoPost que nous avons testées, nous avons notamment :

- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles et 15.3 Pertes de valeur de l'annexe aux 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 2 000 M€ au 31 décembre 2017.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite dans les notes 2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 29 Avantages du personnel de l'annexe aux comptes consolidés et repose sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif et la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat du groupe.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par le Groupe pour déterminer l'engagement comptabilisé. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par le Groupe pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif...), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par le Groupe pour évaluer la provision, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations du Groupe pour les dispositifs en cours ;
- les analyses de sensibilité réalisées par le Groupe ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes 2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 29 Avantages du personnel de l'annexe aux comptes consolidés.

Chiffre d'affaires Courrier

Risque identifié

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 18 463 M€, dont 8 948 M€ pour l'activité Courrier de LA POSTE SA. Le chiffre d'affaires est reconnu selon les modalités décrites dans la note 2.8.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales de l'annexe aux comptes consolidés, au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rattache. Les figurines (timbres-poste, prêts à poster) sont comptabilisées lors de la vente (hors situations exceptionnelles). Pour s'assurer de la correcte prise en compte des transactions sur la bonne période, le Groupe estime le chiffre d'affaires à comptabiliser en fin d'année, sur la base d'hypothèses de délais d'acheminement du trafic courrier et de sensibilité des ventes de figurines (timbres-poste, prêts à poster) aux évolutions tarifaires.

Nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires Courrier, s'agissant de l'affectation des transactions sur la bonne période, comme un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des estimations associées et de l'importance des jugements et des hypothèses formulées par le Groupe.

Notre réponse

Nos travaux sur le chiffre d'affaires Courrier et l'affectation des transactions sur la bonne période sont les suivants :

- prise de connaissance des procédures de contrôle interne mises en œuvre sur le suivi et la mise à jour des tarifs et le déversement des outils de facturation dans le système d'information comptable ;
- test d'efficacité de certains contrôles que nous avons jugés clés pour notre audit relatifs à la mise à jour de la tarification et au déversement des outils de facturation dans le système d'information comptable.

Nous avons également mené des tests de détail sur certains postes significatifs en lien avec la correcte allocation des produits à l'exercice en cours.

Concernant le délai d'acheminement, nous avons ainsi apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles de l'exercice précédent ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des données de trafic et des dates de dépôts utilisées avec celles issues des systèmes d'information de facturation ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des tarifs utilisés par type de produits.

Concernant les ventes de figurines, nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés et de l'évolution attendue des volumes ;
- la cohérence des données de ventes utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés, de l'évolution attendue des volumes et des évolutions tarifaires sur les différentes catégories de produits.

Provision pour risque Épargne Logement

Risque identifié

Les engagements pris par La Banque Postale, filiale de LA POSTE, envers les souscripteurs de produits d'épargne logement concernent la phase épargne et la phase prêt. L'incidence des taux de marché sur ces engagements peut être défavorable sur le résultat futur de la banque et, en conséquence, donner lieu à la constitution de provisions.

Au 31 décembre 2017, la provision épargne logement s'élève à 294 M€. Elle a fait l'objet d'une reprise de 68 M€ au cours de l'exercice. Les encours auxquels cette provision se réfère (Plans Épargne Logement, Comptes Épargne Logement et crédits octroyés au titre des PEL et CEL) représentent 32,4 Mds€ à la clôture.

Les principes suivis en matière de provisionnement du risque épargne logement sont décrits dans la note 2.19 Provisions de l'annexe aux comptes consolidés et les éléments chiffrés sont détaillés dans la note 26.1 Provisions techniques des activités bancaires et assurance.

La détermination de ces provisions fait appel à des techniques de simulation comportementale des clients, fondées sur des estimations modélisées des taux d'intérêts futurs et sur les spécificités propres à chaque génération de plan.

Nous avons considéré que la provision Épargne Logement constitue un point clé de l'audit en raison :

- du montant significatif des produits d'épargne logement collectés ;
- de la complexité des hypothèses utilisées dans la modélisation, et ;
- d'une incidence matérielle sur les résultats du Groupe, dans l'hypothèse d'une erreur de jugement ou d'un changement d'estimation.

Notre réponse

Les travaux que nous avons mis en œuvre sont les suivants :

- contrôle du respect des règles de gouvernance mises en place par la direction pour les mises à jour du modèle de calcul des provisions, et en particulier l'approbation de ces dernières par le comité de validation des modèles de la Direction des Risques Groupe ;
- revue critique en lien avec nos spécialistes en modélisation financière des changements apportés aux hypothèses de calibration et de modélisation des taux d'intérêt, ainsi qu'à la marge crédit impliquée dans les estimations de provision ;
- analyse critique de l'évolution de la provision Épargne Logement entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 et des contributions relatives des composantes modèle, stock et taux ;
- revue critique des tests de sensibilité du modèle aux taux d'intérêt ;
- recalcul indépendant de la provision par nos spécialistes en modélisation financière en appliquant le modèle aux bases de gestion rapprochées des bases comptables ;
- comparaison du ratio provisions sur encours d'épargne logement à celui d'un échantillon de banques qui distribuent des produits d'épargne logement ;
- revue de l'information communiquée dans l'annexe aux comptes consolidés.

Provisions pour risques de crédit sur prêts à la clientèle

Risque identifié

La Banque Postale, filiale de LA POSTE, constitue des provisions pour couvrir des risques avérés de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers.

Au 31 décembre 2017, les prêts et créances sur la clientèle s'élèvent à un montant net de 88 Md€, dont 65 Md€ de crédits aux personnes physiques et 21 Md€ de crédits aux personnes morales, comme indiqué en notes 20.1 Prêts et créances sur la clientèle et 33.3 Risque de crédit de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans la note 2.14.1 Prêts et créances des activités bancaires de l'annexe aux comptes consolidés.

Les provisions pour dépréciation sont estimées sur une base collective ou individuelle en tenant compte de la valeur des garanties détenues. Les provisions collectives sont constatées sur les encours non douteux dont le risque de crédit a subi une dégradation significative depuis l'octroi. Elles sont déterminées en fonction des données historiques sur les probabilités de défaut et les pertes attendues.

S'agissant des dépréciations individuelles, elles sont estimées sur base statistique pour les crédits aux particuliers et au cas par cas pour les autres crédits.

L'évaluation des provisions pour risque de crédit sur les encours de prêts requiert l'exercice du jugement pour l'identification des expositions, présentant un risque de non-recouvrement, ou pour la détermination des flux futurs recouvrables et des délais de recouvrement.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces provisions constitue un point clé de l'audit en raison de :

- l'importance relative de ces encours de prêts dans le bilan ;
- la complexité de l'estimation des probabilités de défaut, des pertes en cas de défaut ou des flux futurs recouvrables, y compris la valeur des garanties.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe pour identifier les créances sensibles ou douteuses et évaluer le montant des dépréciations sur encours sensibles, douteux ou contentieux.

Nous avons testé l'efficacité des contrôles jugés clés pour notre audit, mis en œuvre par le Groupe pour l'identification des encours sensibles, le classement en douteux ou en contentieux, l'évaluation de la valeur des garanties reçues, les corrects traitements des données dans les outils informatiques métiers et leur déversement en comptabilité.

Nous avons également pris connaissance du fonctionnement et des principales conclusions des comités spécialisés de la banque chargés du suivi des créances sensibles, douteuses ou contentieuses et avons revu la documentation justifiant le niveau des provisions constituées.

Pour les provisions collectives, nous avons effectué une revue critique des changements apportés aux modèles de calcul de la probabilité de défaut et de perte en cas de défaut. Pour les crédits aux entreprises, nous avons apprécié les procédures de constitution et de supervision des dossiers classés « à suivre » et des dépréciations enregistrées sur les prêts aux entreprises.

Par ailleurs, nous avons ré-exécuté certains tests réalisés par le contrôle comptable et nous avons corroboré la qualité de certaines analyses produites en examinant les documents justificatifs sous-jacents.

Nous avons revu le caractère approprié des informations données dans les notes 20.1 Prêts et créances sur la clientèle et 33.3 Risque de crédit de l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin, nous avons analysé l'évolution de certains indicateurs clés, tels que la somme des encours sensibles et douteux rapportée au total des encours ainsi que leur couverture par les dépréciations, par rapport à celles observées aux 30 juin 2017 et 31 décembre 2016, et à celles budgétées.

Vérification du rapport sur la gestion du groupe

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la neuvième 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 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 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 2 mars 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**KPMG Audit**	
		Département de KPMG S.A.	
Éric Bertier	Jacques Lévi	Éric Amato	Marie-Christine Jolys
Associé	Associé	Associé	Associée

20.2 Comptes sociaux

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

20.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2017 (Conseil d'administration du 22 février 2018)

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis		10 711	10 785
Chiffre d'affaires Numérique		9	6
Chiffre d'affaires Réseau La Poste		1 006	1 067
Chiffre d'affaires Immobilier		20	24
Chiffre d'affaires	**Note 1**	**11 746**	**11 882**
Autres produits d'exploitation		2 418	2 399
Produits d'exploitation		**14 164**	**14 281**
Achats		(412)	(399)
Autres charges externes	Note 2	(4 258)	(4 080)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(746)	(766)
Charges de personnel	Note 4	(8 731)	(8 883)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(67)	(517)
Charges d'exploitation		**(14 216)**	**(14 644)**
Résultat d'exploitation		**(52)**	**(363)**
Résultat financier	**Note 6**	**463**	**456**
Résultat courant		**411**	**93**
Résultat exceptionnel	**Note 7**	**9**	**5**
Résultat avant impôt		**421**	**98**
Impôt sur les bénéfices	Note 8	238	183
RÉSULTAT NET		659	281

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2017 Valeurs brutes	31/12/2017 Amortissements et provisions	31/12/2017 Valeurs nettes	31/12/2016 Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	**Note 9**	**1 270**	**(943)**	**327**	**287**
Terrains et constructions		319	(172)	147	148
Autres immobilisations corporelles		3 532	(2 810)	722	731
Immobilisations corporelles	**Note 10**	**3 851**	**(2 982)**	**869**	**880**
Immobilisations financières	**Note 11**	**11 769**	**(40)**	**11 729**	**11 447**
Actif immobilisé		**16 890**	**(3 965)**	**12 925**	**12 614**
Stocks et en cours	**Note 12**	**91**	**(2)**	**89**	**76**
Créances clients et comptes rattachés		1 606	(23)	1 583	1 571
Autres créances		700		700	1 098
Créances d'exploitation	**Note 13**	**2 305**	**(23)**	**2 282**	**2 668**
Débiteurs divers	**Note 15**	**287**	**(23)**	**264**	**176**
Comptes de régularisation	**Note 16**	**100**		**100**	**44**
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	**Note 17**	**2 162**		**2 162**	**2 690**
Actif circulant		**4 945**	**(48)**	**4 897**	**5 655**
TOTAL GÉNÉRAL		21 835	(4 013)	17 822	18 270

Bilan

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2017	31/12/2016
Capital social		3 800	3 800
Primes liées au capital		900	900
Réserves		535	521
Report à nouveau		531	435
Résultat de l'exercice		659	281
Capitaux propres	**Note 19**	**6 425**	**5 937**
Provisions réglementées	**Note 20**	**60**	**82**
Provisions pour Risques et Charges	**Note 20**	**1 882**	**2 117**
Emprunts		5 596	6 212
Emprunts et dettes financières divers		349	334
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		151	9
Dettes financières	**Note 21**	**6 096**	**6 555**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 208	1 149
Dettes fiscales et sociales		1 211	1 335
Autres dettes d'exploitation		483	492
Dettes d'exploitation	**Note 13**	**2 902**	**2 976**
Créditeurs divers	Note 15	221	435
Comptes de régularisation	Note 16	236	168
Dettes		**9 455**	**10 134**
TOTAL GÉNÉRAL		17 822	18 270

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2017	31/12/2016
Résultat net		**659**	**281**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Plus- ou moins-values de cessions		12	10
• Variations nettes des provisions	Note 26	(258)	139
• Variation CICE sur provision	Note 26	4	(7)
• Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	325	314
• Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(8)	
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		**735**	**738**
• Coût de l'endettement		39	20
• Impôts		(238)	(183)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		**536**	**574**
• Variation du besoin en fonds de roulement	Note 27	132	52
• Produits de CICE de la période		(356)	(310)
• Impôts payés		230	253
• Monétisation CICE		533	154
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		**1 074**	**723**
• Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(353)	(290)
• Acquisition d'actifs financiers		(990)	(843)
• Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	6	5
• Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	840	673
• Sorties de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		(144)	
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(641)**	**(455)**
• Augmentation de capital			
• Dividendes versés		(171)	(171)
• Intérêts financiers versés		(40)	(19)
• Émissions d'emprunts	Note 30	351	470
• Remboursements d'emprunts	Note 31	(802)	(809)
• Autres flux liés aux opérations de financement		(136)	(66)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(798)**	**(594)**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**(365)**	**(326)**
• Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 458	2 784
• Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	2 093	2 458

Spécificités La Poste

Le statut de La Poste

La Poste est une société anonyme régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications.

La Poste remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi du 2 juillet 1990 précitée et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Poste assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

Faits marquants

I. Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2017

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2017 suite aux avis favorables de l'Arcep rendus en juillet et en septembre 2014 (n° 2014-0846, n° 2014-1009 et n° 2014-1010). L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire fixé par la décision n° 2014-0841 du 22 juillet 2014 de l'Arcep, relative à l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2015-2018.

II. Emprunt obligataire

La Poste a procédé le 5 juillet 2017 au remboursement à l'échéance de la ligne d'emprunt obligataire de 600 millions d'euros (440 millions d'euros et 160 millions d'euros émis respectivement le 5 juillet 2002 et le 20 février 2003 au taux de 5,375 %).

III. Cession de créances de CICE

La Poste, en tant que tête de groupe d'intégration fiscale, a cédé en date des 20 et 23 juin 2017 ses créances de CICE 2015 et 2016 de respectivement 201 millions d'euros et 332 millions d'euros à deux établissements de crédit, dont un interne au Groupe pour le CICE 2016, qui en sont devenus propriétaires. Les créances cédées ne peuvent plus être imputées sur l'impôt.

IV. Contribution additionnelle sur les dividendes distribués de 3 %

Suite à la décision du Conseil constitutionnel publiée au *JO* du 8 octobre 2017 déclarant inconstitutionnel l'article 235 ter ZCA I-1er alinéa du Code général des impôts, La Poste SA, qui a contesté l'application de la contribution additionnelle de 3 % sur les dividendes distribués pour les exercices 2012 à 2016, en a obtenu le remboursement le 21 décembre 2017. Un produit de 28 millions d'euros a ainsi été constaté dans les comptes au 31 décembre 2017.

Événements postérieurs à l'arrêté

Aucun événement susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes de La Poste ne s'est produit postérieurement à la clôture.

Règles et méthodes comptables

I. Référentiels comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au plan comptable général, règlement modifié par les règlements 2015-06 et 2016-07 homologués par arrêtés ministériels des 4 décembre 2015 et 26 décembre 2016 et du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, homologué par arrêté du 28 décembre 2015, relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

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 L1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L2 du même Code.

En tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du service universel postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du service postal universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application

des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services].

Contribution économique territoriale

L'article 344 *quindecies* de l'annexe III au Code général des impôts modifié par le décret n° 2017-1817 du 29 décembre 2017 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 2017 à 85 % des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières, et à 91 % de la valeur ajoutée retenue pour l'application de l'article 1586 ter pour ce qui concerne la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

E. Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC 2014-03 définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail.

Les logiciels sont amortis sur une période de 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 six ans et huit mois.

3. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

G. Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation.

La **valeur vénale** est le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La **valeur d'usage** d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie.

Des dépréciations sont comptabilisées sur les biens pour lesquels une décision de cession a été prise, lorsque la valeur de marché est inférieure à la valeur comptable.

H. Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le § G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

I. Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales et des titres subordonnés à durée indéterminée émis par La Banque Postale et intégralement souscrits par La Poste.

Les autres immobilisations financières concernent également des prêts accordés pour le logement social, comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.

J. Stocks et en-cours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

K. Créances d'exploitation

1. Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients

- Les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100 % de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté.
- Pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non-recouvrement :
  - antériorité supérieure à un an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance,
  - antériorité comprise entre trois mois et un an : le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 1er janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

2. Autres créances

Lors de leur comptabilisation initiale, les autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées, le cas échéant, en fonction de l'antériorité ou du risque de non-recouvrement.

L. Débiteurs/créditeurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créditeurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au Groupe La Poste.

M. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

N. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêté comptable a pour effet de modifier cette valeur historique, les différences constatées sont alors inscrites au bilan dans des comptes d'écarts de conversion actif ou passif.

À La Poste, les écarts de conversion actif ou passif sont principalement liés aux opérations de financement (dette obligataire et opérations de couverture associées).

O. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, La Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

P. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

1. Régime de retraite

Fonctionnaires

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 1er janvier 2006, une réforme du financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste décrite dans la note 24 de l'annexe.

Dans le cadre du régime mis en place en 2006, La Poste acquitte une contribution employeur à caractère libératoire. Aucune provision n'est donc comptabilisée dans les comptes au titre des retraites des fonctionnaires.

Personnel contractuel

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste est le régime de droit commun. Il s'agit d'un régime qualifié de « régime à cotisations définies », qui se caractérise par des versements à des organismes qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ou aucun engagement ne figure dans les comptes de La Poste. Les cotisations payées aux organismes sont comptabilisées en charges de la période.

2. Indemnités de départ à la retraite (Personnel contractuel)

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan.

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 24 de l'annexe.

3. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Les personnes prises en compte dans l'évaluation de la provision sont toutes celles qui ont adhéré à la date de clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière existants sont décrits dans la note 24 de l'annexe.

Q. Dettes représentées par un titre (emprunts obligataires, bons La Poste)

Les dettes représentées par un titre sont classées à leur valeur nominale dans le poste des dettes financières au passif du bilan. Elles sont détaillées en annexe selon la nature de leur support : emprunts obligataires et bons La Poste.

Les intérêts courus non échus attachés à ces titres sont portés dans un compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt, les frais afférents à leur émission étant répartis linéairement sur cette même durée.

Ces primes d'émission ou de remboursement figurent à l'actif du bilan en « débiteurs divers » (voir note 15).

R. Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 23.

Les opérations de couverture réalisées par La Poste suivent la comptabilité de couverture dont le principe est la symétrie de traitement entre l'instrument financier et son sous-jacent en termes de reconnaissance en résultat.

En application, à compter de 2017, du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'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

De par l'entrée en vigueur du décret 2010-191 du 27 février 2010, La Poste est devenue le 1er mars 2010 une société anonyme, dotée d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme, dont les fonds propres se montaient à 2 467 millions d'euros, répartis en :

- apport initial : 2 258 millions d'euros (dont 1 039 millions d'euros liés à l'apport des activités de la CNE en 2005) ;
- complément d'apport : 209 millions d'euros.

De par le changement de statut de La Poste en 2010, outre la création du capital social pour 1 milliard d'euros, un montant de 1 467 millions d'euros a été affecté en réserves diverses. Enfin, suite à la première Assemblée Générale de La Poste, qui s'est tenue le 12 mai 2010, un montant de 1 513 milliers d'euros a été affecté en réserve légale.

L'augmentation de capital de La Poste SA adoptée par le Conseil d'administration du 10 février 2011 et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 avril 2011 a donné ainsi lieu :

- à une augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par incorporation aux réserves ;
- à un premier versement de 1,05 milliard d'euros en avril 2011, relatif à la libération du capital émis, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts ;
- et à un second versement de 1,05 milliard d'euros réalisé en 2012, à hauteur de 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts.

La Poste a reçu en 2013 le dernier versement de la part de l'État (267 millions d'euros) et de la CDC (333 millions d'euros) soit un total de 600 millions d'euros, portant ainsi son capital à 3 800 millions d'euros répartis en 950 000 000 actions, et le poste « prime d'émission » à 900 millions d'euros.

T. Engagements hors bilan

Le PCG définit les comptes d'engagements, indépendamment des notions de bilan/hors bilan, comme des droits et obligations susceptibles de modifier le montant ou la consistance du patrimoine de l'entreprise, les effets de ces droits et obligations étant subordonnés à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures.

Les engagements ne peuvent être retenus au titre des engagements hors bilan que dans la mesure où ils sont relatifs à des opérations dont la survenance est postérieure à la date d'arrêté comptable (engagements pris dans le cours normal de l'activité) ou s'ils sont relatifs à des actifs et passifs éventuels (engagements de garantie).

- Un passif éventuel résulte :
  - soit de l'existence d'une obligation dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources,
  - soit d'une obligation potentielle, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.
- Un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

U. Tableau des flux de trésorerie

La Poste établit un tableau des flux de trésorerie qui présente les entrées et les sorties de disponibilités et équivalents classées en activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les activités d'exploitation sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net est corrigé des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotations nettes aux amortissements et provisions à l'exclusion de celles relatives à l'actif circulant, variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité), de tout report ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés ou futurs liés à l'exploitation ainsi que des éléments de produits

ou de charges associés aux flux de trésorerie concernant les investissements et le financement.

Les activités d'investissement correspondent à l'acquisition et la cession d'actifs à long-terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement de La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements, quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés.

Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (remboursements de bons La Poste, remboursements d'emprunts).

La notion de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie de La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM « monétaires »), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts.

V. Comptes Consolidés

Des comptes consolidés sont établis au niveau du Groupe La Poste, groupe pour lequel La Poste, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 356 000 000 et dont le siège social est situé 9 rue du Colonel-Pierre-Avia 75015 Paris, constitue la maison mère.

↘ Notes annexes aux comptes sociaux

Sommaire des notes annexes

Notes sur le résultat **405**

Note 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation 405
Note 2 Autres charges externes 408
Note 3 Impôts et taxes 409
Note 4 Charges de personnel 409
Note 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations 410
Note 6 Résultat financier 410
Note 7 Résultat exceptionnel 411
Note 8 Impôts sur les bénéfices 411

Notes sur le bilan **412**

Note 9 Immobilisations incorporelles 412
Note 10 Immobilisations corporelles 413
Note 11 Immobilisations financières 414
Note 12 Stocks et encours de production 416
Note 13 Créances et dettes d'exploitation 416
Note 14 Produits à recevoir et charges à payer 417
Note 15 Débiteurs et créditeurs divers 418
Note 16 Comptes de régularisation 418
Note 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités 419
Note 18 Dépréciations d'actifs 420
Note 19 Capitaux propres 421
Note 20 Provisions pour risques et charges 421
Note 21 Dettes financières 423
Note 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées 424

Engagements hors-bilan **426**

Note 23 Instruments financiers dérivés 426
Note 24 Engagements envers le Personnel 427
Note 25 Autres engagements hors bilan 430

Notes sur le tableau des flux de trésorerie **432**

Note 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges 432
Note 27 Variation du besoin en fonds de roulement 432
Note 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations 432
Note 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations 432
Note 30 Émissions d'emprunts 433
Note 31 Remboursements d'emprunts 433
Note 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice 433
Note 33 Tableau des Filiales et Participations 434

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	405	1.3	Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste	407
1.2	Chiffre d'affaires de la branche Numérique	406	1.4	Chiffre d'affaires de l'activité immobilière	407
			1.5	Autres produits d'exploitation	407

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	10 711	10 785
Chiffre d'affaires Numérique	9	6
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	1 006	1 067
Chiffre d'affaires Immobilier	20	24
TOTAL	**11 746**	**11 882**

Au 31 décembre 2017, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 95,5 % ;
- Zone Union européenne : 3,7 % ;
- Autres : 0,9 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2016.

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)	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires Services-Courrier	8 948	9 107
Chiffre d'affaires Colis	1 763	1 678
TOTAL	**10 711**	**10 785**

- **La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier** par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Correspondance	5 907	6 095
Publicité (marketing direct et IP*)	1 118	1 186
Presse	393	411
International	670	625
Autres produits du courrier	860	790
TOTAL	**8 948**	**9 107**

* *IP : imprimés publicitaires.*

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 4 388 millions d'euros (contre 4 587 millions d'euros à fin décembre 2016) ; et
- du courrier égrené (particuliers) pour 1 519 millions d'euros (contre 1 508 millions d'euros à fin décembre 2016).

Le chiffre d'affaires du courrier international se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Affranchissement Guichet	97	100
Frais terminaux	246	232
Autres produits du courrier international	327	293
TOTAL	**670**	**625**

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)	31/12/2017	31/12/2016
B to C (*Business to Consumer*)	1 271	1 184
C to C (*Consumer to Consumer*)	425	432
Autres	67	62
TOTAL	**1 763**	**1 678**

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires Numérique	9	6
TOTAL	**9**	**6**

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)	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	1 006	1 067
TOTAL	**1 006**	**1 067**

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 932 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 996 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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)	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires Immobilier	20	24
TOTAL	**20**	**24**

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)	31/12/2017	31/12/2016
Contribution presse	121	119
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	2 023	2 031
Production immobilisée	80	67
Prestations réalisées avec les filiales	73	70
Autres produits d'exploitation	120	111
TOTAL	**2 418**	**2 399**

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 121 millions d'euros pour l'année 2017 (contre 119 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Las 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)	31/12/2017	31/12/2016
Coûts de personnel des « services financiers »	850	866
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 173	1 165
TOTAL	2 023	2 031

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Prestations facturées aux filiales	26	23
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	4	4
Management fees facturés aux filiales de premier rang	43	44
dont La Banque Postale	*23*	*25*
TOTAL	73	70

Note 2 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Services extérieurs	1 857	1 710
Transport	714	696
Prestations du courrier international	200	202
Locations	965	961
Entretiens et réparations	270	270
Frais de télécommunications	80	75
Déplacements, missions	110	117
Charges d'opérations avec la clientèle	62	49
TOTAL	4 258	4 080

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (818 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (288 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 799 millions d'euros) et les locations de véhicules (146 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (674 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (33 millions d'euros).

Note 3 Impôts et taxes

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Taxes sur les salaires	478	491
Versement de transport	81	79
Impôts locaux	22	30
Versement libératoire taxe d'apprentissage	47	48
Cotisations F.N.A.L.	28	29
Participation à la formation professionnelle	35	34
Participation à l'effort de construction	28	29
Autres impôts et taxes	27	26
TOTAL	**746**	**766**

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la Contribution Économique Territoriale (20 millions d'euros). Depuis 2011, en application des dispositions de la loi postale n° 2010-123 du 10 février 2010, La Poste bénéficie d'un abattement sur cette contribution dont le montant définitif pour 2017 a été publié par voie de décret le 29 décembre 2017.

Note 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Traitements, Primes et Indemnités	6 365	6 460
Cotisations de retraite fonctionnaires	852	916
Cotisations sociales	1 507	1 500
Prestations d'actions sociales	195	198
Autres charges de Personnel	164	126
Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(352)	(317)
TOTAL	**8 731**	**8 883**

L'évolution des charges de personnel (- 116 millions d'euros, hors CICE) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 95 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 63 millions d'euros) en raison de la baisse conjuguée de l'effectif fonctionnaire et du taux de cotisation libératoire (34,8 % en 2017 contre 35,1 % en 2016).

La loi de finances rectificative pour 2012 du 29 décembre 2012 a mis en place un Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) à compter du 1er janvier 2013. Il est comptabilisé en déduction des charges de personnel dans les comptes de La Poste.

Ainsi :

- un crédit d'impôt a été comptabilisé en diminution des charges de personnel de la période, y compris les charges de personnel à payer et les provisions (compte épargne temps, dispositifs de fin de carrière, etc.) pour 352 millions d'euros ;
- compte tenu de leur caractère à très long terme, aucun crédit d'impôt n'est pris en compte pour l'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi.

La répartition des effectifs s'établit de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2017	31/12/2016
TOTAL	**191 897**	**197 398**

Note 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dotations aux amortissements	312	314
Dotations sur charges à répartir	1	1
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	(14)	(2)
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	(232)	203
TOTAL	**67**	**517**

- La ventilation des dotations aux amortissements figure dans les notes 9 et 10 sur le bilan.
- La ventilation des dotations et reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs figure dans la note 18.
- La ventilation des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges est présentée dans la note 20.

Note 6 Résultat financier

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Résultat net de change		1
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	21	65
Revenus des participations	439	371
Autres produits et charges financières	3	20
TOTAL	**463**	**456**

Le résultat financier au 31 décembre 2017 est principalement constitué :

- des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
La Banque Postale	312	318
GeoPost	126	53
Autres	1	
TOTAL	**439**	**371**

- du résultat net des emprunts après couverture de - 152 millions d'euros, des produits d'intérêts des prêts aux filiales et des titres subordonnés à durée indéterminée, de respectivement 107 millions d'euros et 64 millions d'euros ;
- des autres produits et charges financières qui sont constitués notamment de la rémunération des placements à terme (6 millions d'euros) et du boni de fusion lié à la transmission universelle du patrimoine de Sofipost (9 millions d'euros).

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Résultat des cessions d'immobilisations	(12)	(10)
Dotations nettes sur dépréciations d'immeubles		
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	22	20
Produits et charges exceptionnels divers	(1)	(5)
TOTAL	**9**	**5**

Note 8 Impôts sur les bénéfices

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Impôts d'intégration fiscale		
Produits d'intégration fiscale	359	184
Autres	(120)	(1)
TOTAL	**238**	**183**

Au 31 décembre 2017, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste s'élève à 352,6 millions d'euros.

Le produit d'intégration fiscale, soit 359 millions d'euros, correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des déficits des filiales utilisés par La Poste dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2017, à 147 millions d'euros.

Dans le cadre de la convention d'intégration fiscale de La Poste, les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le Groupe au titre de l'exercice de consommation des dits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 119 filiales au 31 décembre 2017 (contre 103 au 31 décembre 2016).

Le taux d'IS français est de 44,43 % au titre de l'exercice 2017. En effet, la loi de finances rectificative I pour 2017 a créé au titre de l'exercice 2017 une contribution exceptionnelle et additionnelle au taux de 15 % chacune, soit un total de 30 %, pour toute société disposant d'un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Éléments entraînant un allégement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires	1 453	1 669
dont :		
• *Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite*	*1 261*	*1 333*
• *Provisions non déductibles*	*121*	*200*
• *Swaps & assimilés*	*11*	*6*
• *Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)*	*60*	*130*
TOTAL	**1 453**	**1 669**
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo - Apport en sursis d'imposition	167	295
Divers	60	82
TOTAL	**227**	**377**

Notes sur le bilan

Note 9 Immobilisations incorporelles

9.1	Valeurs brutes	412	9.2	Amortissements et dépréciations	412

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2016	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2017
Frais de recherche et développement	113	3	(7)	34	143
Concessions, brevets et droits similaires	58		(1)		57
Logiciels	835	26	(9)	72	924
Droits au bail	13		(1)		13
Fonds de commerce	3				3
Immobilisations incorporelles en cours	115	124	(2)	(106)	131
TOTAL	**1 137**	**153**	**(20)**		**1 270**

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 31/12/2016	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2017
Frais de recherche et développement	88	13	(7)		93
Concessions, brevets et droits similaires	50	5	(1)		54
Logiciels	697	94	(9)		782
Droit au bail	13		(1)		12
Immobilisations incorporelles en cours					-
Autres immobilisations incorporelles	**848**	**112**	**(18)**		**941**
Dépréciation de fonds de commerce	2				2
TOTAL	**850**	**112**	**(18)**		**943**

Les frais de recherche et de développement passés en charges sur l'exercice 2017 s'élèvent à 23 millions d'euros.

Note 10 Immobilisations corporelles

10.1	Valeurs brutes	413	10.2	Amortissements et dépréciations	413

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2016	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2017
Terrains	85		(2)		83
Constructions	235		(7)	8	236
Terrains et constructions	**320**		**(9)**	**8**	**319**
Installations techniques, matériel et outillage	1 384	26	(36)	12	1 386
Matériel de transport	101	7	(11)		97
Matériel informatique	466	35	(64)	2	439
Autres immobilisations corporelles	1 544	65	(66)	33	1 576
Immobilisations corporelles en cours	18	71		(55)	34
Autres immobilisations corporelles	**3 513**	**204**	**(177)**	**(8)**	**3 532**
TOTAL	3 833	204	(186)		3 851

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2016	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2017
Constructions	170	6	(5)		171
Installations techniques, matériel et outillage	1 164	71	(35)	(2)	1 198
Matériel de transport	78	8	(8)		78
Matériel informatique	410	29	(64)	2	377
Autres immobilisations corporelles	1 130	87	(60)		1 157
Autres immobilisations corporelles	**2 952**	**201**	**(172)**		**2 981**
Dépréciations des terrains et constructions	1	1	(1)		1
TOTAL	2 953	202	(173)		2 982

Note 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
Titres de participation	7 099	475	(268)	7 307
Dépréciations sur titres de participation	(1)	(24)		(25)
Titres de participation nets	**7 098**	**452**	**(268)**	**7 282**
Prêts intragroupe	3 486	1 205	(1 102)	3 588
Autres prêts	67		(3)	64
Dépréciations sur prêts	(14)	(1)		(15)
Prêts nets	**3 539**	**1 204**	**(1 106)**	**3 638**
Autres immobilisations financières	809	5	(4)	810
Dépréciations sur autres immobilisations financières				
Autres immobilisations financières nettes	**809**	**5**	**(4)**	**810**
TOTAL	11 447	1 660	(1 377)	11 730

La société Sofipost a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine (TUP) à La Poste en date du 1er août 2017.

- Les principales variations enregistrées sur les titres de participations de La Poste proviennent de :
  - l'impact de la TUP Sofipost, avec l'annulation des titres Sofipost pour 263 millions d'euros et la reprise par La Poste des titres des anciennes filiales de premier rang de Sofipost pour 432 millions d'euros,
  - l'augmentation de capital de La Poste Telecom, souscrite par La Poste à hauteur de 20 millions d'euros, le 15 février 2017,
  - la souscription de parts dans le fonds XAnge Digital 3, à hauteur de 20 millions d'euros, le 22 juin 2017 ;
- La dépréciation des titres de participation concerne les filiales Mediapost Holding, Somepost et Sofrepost.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

- Les principales évolutions constatées sur les prêts intragroupe à fin décembre 2017 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
Poste Immo		500
GeoPost	517	2
Véhiposte SAS	116	98
Véhiposte GIE		46
La Poste Silver	136	
Armadillo	31	
LP Nouveaux Services	3	
Sofipost [a]	16	352
Mediapost Holding [a]	4	
Mediapost SAS [a]	38	
Docapost [a]	181	
Viapost [a]	83	37
La Poste Global Mail [a]	9	
Neolog [a]	4	
Morin Logistic [a]	3	1
Orium [a]	1	
Variation des ICNE [b]	64	66
TOTAL	**1 205**	**1 102**

(a) Variations liées à la transmission universelle de patrimoine de Sofipost.

(b) Intérêts courus non échus.

- La dépréciation sur prêts concerne les prêts effectués aux organismes de construction [inclus dans le poste « autres prêts »].

Les autres immobilisations financières sont constituées essentiellement des titres subordonnés à durée indéterminée émis par La Banque Postale et intégralement souscrits par La Poste en décembre 2013 pour 800 millions d'euros.

Ces titres peuvent être remboursés sous certaines conditions. De plus, la conversion en actions La Banque Postale est obligatoire en cas de non-respect de certains ratios réglementaires.

Les intérêts courus non échus comptabilisés sur les titres subordonnés au 31 décembre 2017 s'élèvent à 3,2 millions d'euros.

La répartition des prêts et autras immobilisations financières par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	< 1 an	Échéance de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2016
Titres de participation	7 307			7 307	7 099
Prêts bruts	3 653	472	1 473	1 708	3 553
Autres immobilisations financières	810	3	4	803	809
TOTAL	**11 770**	**475**	**1 477**	**9 818**	**11 462**

Note 12 Stocks et encours de production

(en millions d'euros)	31/12/2017 Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	31/12/2016
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	79	(1)	78	64
Stocks de produits finis et intermédiaires	12	(1)	11	12
TOTAL	91	(2)	89	76

Note 13 Créances et dettes d'exploitation

13.1	Créances d'exploitation	416	13.2	Dettes d'exploitation	416

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	< 1 an	Échéance de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2016
Créances clients et comptes rattachés	959	959			1 042
Dépréciation des créances clients	(23)	(23)			(31)
Créances sur opérations du courrier international	648	648			560
Créances clients et comptes rattachés	**1 584**	**1 584**			**1 571**
Créances sociales et fiscales	632	195	437		1 004
Autres créances d'exploitation	67	67			94
Autres créances	**699**	**262**	**437**		**1 098**
TOTAL	2 282	1 846	437		2 668

Les créances sociales et fiscales correspondent principalement à la Subvention Presse et à la créance sur l'État relative au Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de 437 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	< 1 an	Échéance de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2016
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	870	870			806
Dettes sur opérations du courrier international	338	338			343
Dettes fiscales et sociales	1 211	1 211			1 335
Autres dettes d'exploitation	483	483			492
TOTAL	2 902	2 902			2 976

Les créances et les dettes sur opérations du courrier international sont détenues essentiellement envers les opérateurs postaux étrangers au titre des frais terminaux. Les frais terminaux sont des produits qui visent à rémunérer les prestations rendues par les postes pour traiter le courrier venant des autres opérateurs étrangers.

Note 14 Produits à recevoir et charges à payer

14.1 Actif 417 14.2 Passif 417

14.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017 Produits à recevoir	31/12/2017 Solde bilan	31/12/2016 Produits à recevoir	31/12/2016 Solde bilan
Prêts intragroupe	11	64	3 588	66	3 486
Autres immobilisations financières	11	3	810	3	809
Créances clients et comptes rattachés	13	61	959	48	1 042
Autres créances courrier international	13	590	648	498	560
Créances sociales et fiscales	13	113	632	186	1 004
Autres créances d'exploitation	13	40	68	53	94
TOTAL		872		854	

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017 Charges à payer	31/12/2017 Solde bilan	31/12/2016 Charges à payer	31/12/2016 Solde bilan
Dettes financières	21	96	6 096	113	6 555
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	668	870	586	806
Autres dettes courrier international	13	311	338	308	343
Dettes fiscales et sociales	13	803	1 211	804	1 335
Autres dettes d'exploitation	13	172	483	235	492
TOTAL		2 050		2 046	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (256 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2017 contre 270 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Note 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

	31/12/2017		31/12/2016	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Comptes courants	221	122	128	345
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	27	40	30	40
Autres débiteurs/créditeurs divers	39	59	47	50
TOTAL	**287**	**221**	**205**	**435**

Le 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 25 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 8 millions d'euros ;
- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 5 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (34 millions d'euros en 2017 contre 44 millions d'euros en 2016) 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 19 millions d'euros, XPansion 2 pour 3 millions d'euros et XAnge Capital 2 pour 1 million d'euros.

Note 16 Comptes de régularisation

16.1 Actif	418	16.2 Passif	419

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Écart de conversion - actif [1]	59	6
Charges constatées d'avance	28	29
Autres opérations	13	9
TOTAL	**100**	**44**

(1) Les écarts de conversion concernent principalement les prêts et les emprunts en devises qui sont adossés à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les charges constatées d'avance se composent :

- de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 13 millions d'euros (contre 15 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 15 millions d'euros (14 millions d'euros au 31 décembre 2016), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Écart de conversion - passif [1]	58	7
Produits constatés d'avance	178	161
TOTAL	**236**	**168**

(1) Les écarts de conversion concernent principalement les prêts et les emprunts en devises qui sont adossés à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent :

- de produits constatés d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 12 millions d'euros (contre 17 millions au 31 décembre 2016) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 166 millions d'euros (contre 145 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Note 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Valeurs mobilières de placement	619	755
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement		
Valeurs mobilières de placement	**619**	**755**
Disponibilités	**1 539**	**1 931**
Caisse	**4**	**4**
TOTAL	**2 162**	**2 690**

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 2017, elles sont constituées :
  - de SICAV et/ou FCP pour 429 millions d'euros,
  - de titres de créances négociables pour 140 millions d'euros,
  - et d'obligations pour 50 millions d'euros ;
- Le montant des plus-values latentes constatées au 31 décembre 2017 sur les lignes de VMP (OPCVM uniquement) s'élève à 1 million d'euros (contre 1,5 million d'euros au 31 décembre 2016).

Les disponibilités se composent de comptes bancaires, valeurs à encaisser et placements de trésorerie.

Au 31 décembre 2017, l'encours des comptes/dépôts à terme est de 1 285 millions d'euros (contre 1 765 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016).

Par ailleurs, les placements sur des comptes à vue rémunérés s'élèvent à 133 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 115 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016).

Note 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2017 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2016	Dotations 2017	Reprises 2017 utilisées	Reprises 2017 non utilisées	Reclassements	Montants au 31/12/2017
Immobilisations incorporelles	2					2
Immobilisations corporelles	1	1	(1)			1
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	**3**	**1**	**(1)**			**3**
Titres de participation	1	24				25
Prêts	14	1				15
Dépréciations des immobilisations financières	**15**	**25**				**40**
Stocks et encours	3	2	(3)			2
Créances clients et comptes rattachés	31	7	(3)	(11)		23
Débiteurs divers	29	3	(8)			23
Dépréciations des actifs circulants	**62**	**12**	**(14)**	**(11)**		**49**
TOTAL	**80**	**38**	**(14)**	**(11)**		**92**

Les dépréciations des actifs sont constituées selon les principes définis dans le paragraphe G des « règles et méthodes comptables ».

Les dotations comprennent les dépréciations de titres issues de la transmission universelle de patrimoine de Sofipost.

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

	Dotations			Reprises		
(en millions d'euros)	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles			1			(1)
Titres de participation		11	-			
Prêts		1	-			
Stocks et encours	2			(3)		
Créances clients et comptes rattachés	7			(14)		
Débiteurs divers	3			(8)		
TOTAL	12	12	1	**(25)**		**(1)**
TOTAL GÉNÉRAL		25			(26)	

Note 19 Capitaux propres

L'évolution des capitaux propres s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total capitaux propres
SITUATION AU 31/12/2015	**3 800**	**900**	**503**	**276**	**347**	**5 826**
Affectation du résultat			17	159	(176)	
Distribution de dividendes					(171)	(171)
Résultat de la période					281	281
SITUATION AU 31/12/2016	**3 800**	**900**	**521**	**435**	**281**	**5 937**
Affectation du résultat			14	96	(110)	
Distribution de dividendes					(171)	(171)
Résultat de la période					659	659
SITUATION AU 31/12/2017	**3 800**	**900**	**536**	**531**	**659**	**6 425**

Au 31 décembre 2017, le capital social de La Poste s'élève à 3,8 milliards d'euros, divisé en 950 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Il est détenu, à cette date, par l'État à hauteur de 73,7 % et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 26,3 %.

En 2017, la société La Poste a versé à ses actionnaires un dividende de 0,18 euro par action, soit un montant global de 171 millions d'euros réparti comme suit :

- l'État : 126 millions d'euros ;
- la CDC : 45 millions d'euros.

Note 20 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2016	Dotations 2017	Reprises 2017		Montants au 31/12/2017
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	1 040	344	(407)		976
IDR des contractuels	293	10			302
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/CET	367	5	(11)		361
Risques juridiques	62	2		(29)	35
Remise en état	22	3	(1)		25
Litiges sociaux	220	17	(16)	(163)	58
Sinistres	20	5	(4)	(3)	18
Autres provisions pour risques et charges	93	67	(15)	(38)	107
TOTAL	**2 117**	**453**	**(454)**	**(233)**	**1 882**
Amortissements dérogatoires	**82**	**5**	**(27)**		**60**

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 litigas sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que le risque de redressements URSSAF.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2017 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2017	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	976	392	284	168	88	45
IDR des contractuels	302	12	6	6	7	272
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	361	183	91	77	8	2
Risques juridiques	35	26	8			2
Remise en état	25	14	5	3	2	1
Litiges sociaux	58	19	36	3		
Sinistres	18	3	11	3	1	
Autres provisions pour risques et charges	107	40	38	12	8	9
TOTAL	**1 882**	**688**	**478**	**273**	**113**	**330**

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

	Dotations			Reprises		
(en millions d'euros)	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	344			(407)		
IDR des contractuels	10					
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	5			(11)		
Risques juridiques	2			(29)		
Remise en état	3			(1)		
Litiges sociaux	17			(179)		
Sinistres	5			(7)		
Autres provisions pour risques et charges	63	4		(45)	(8)	
Total	**448**	**4**		**(679)**	**(8)**	
TOTAL GÉNÉRAL		**453**			**(687)**	
Amortissements dérogatoires			**5**			**(27)**

Note 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires hors ICNE	5 050	5 650
Autres emprunts hors ICNE	470	470
Intérêts courus non échus	76	92
Emprunts	**5 596**	**6 212**
Bons LA POSTE hors ICNE	56	57
Intérêts courus non échus	21	21
Bons LA POSTE	**76**	**78**
Dépôts et cautionnements reçus	**122**	**255**
Emprunts court terme	**151**	
Comptes bancaires at valeurs à décaisser	**151**	**9**
TOTAL	6 096	6 555

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (cf. faits marquants).

L'échéancier des dettes financières (hors comptes bancaires et valeurs à décaisser) se présente comme suit :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 an à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires hors ICNE	500	600	1 800	2 300	2 750	2 750	5 050	5 650
Autres emprunts hors ICNE					470	470	470	470
Bons La Poste hors ICNE	56	57					56	57
Dépôts et cautionnements reçus	99	231	23	24			122	255
Emprunts court terme hors ICNE	151						151	
Intérêts courus non échus	96	113					96	113
TOTAL	902	1 002	1 823	2 324	3 220	3 220	5 945	6 546

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2017
EMPRUNTS	6 120		600		5 520

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2017 est la suivante :

	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	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	Montants	%
Emprunts à taux fixe	5 520	100 %	(700)	4 820	87,3 %
Emprunts à taux variable			700	700	12,7 %
TOTAL DES EMPRUNTS	5 520	100 %	-	5 520	100 %

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2017 est la suivante :

	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	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	Montants	%
Euro	5 050	91 %	470	5 520	100 %
Dollar américain	470	9 %	(470)		0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	5 520	100 %		5 520	100 %

Prime d'émission sur emprunt obligataire

Les primes d'émission non amorties résultant de la différence entre le montant perçu à l'émission et le prix de remboursement s'élèvent pour l'ensemble des emprunts obligataires à 8 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2017, contre 9 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2016.

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 collatérisation, reçus dans le cadre des opérations de couverture pour 99 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 231 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Emprunts court terme

En 2017, La Poste a procédé à de nouvelles émissions de billets de trésorerie pour un total de 151 millions d'euros.

Note 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées

Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie et des Finances, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des Comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 1er 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

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire de La Poste du 6 avril 2011 d'augmenter le capital de La Poste de 2,7 milliards d'euros, la Caisse des Dépôts détient 26,32 % du capital de La Poste.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

- Les transactions réalisées entre les sociétés du périmètre de consolidation sont effectuées à des conditions de marché.
- Les entreprises considérées comme étant liées à La Poste sont celles incluses par intégration globale, dans le périmètre de consolidation du Groupe La Poste.

Engagements hors-bilan

Note 23 Instruments financiers dérivés

Couverture de la dette

	31/12/2017		31/12/2016	
(en millions d'euros)	Notionnel	Juste Valeur	Notionnel	Juste Valeur
Opérations de couverture	1 965	96	1 990	239
Opérations en position ouverte isolée			580	(8)
TOTAL	1 965	96	2 570	231

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 2017, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale.

Autres opérations de couverture

- Au premier semestre 2017, La Poste a octroyé un prêt en rouble à Armadillo GmbH, contre-valorisé à l'origine pour 30,5 millions d'euros.

  Le montant nominal du prêt fait l'objet d'une couverture par un swap de change.

- Par ailleurs, La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, notamment sur le dollar américain et la livre sterling.

  Au 31 décembre 2017, les opérations à terme sur devises non encore dénouées se traduisent par un engagement réciproque de 42,3 millions d'euros.

Gestion du risque de contrepartie

Les opérations de marché ne sont réalisées qu'avec des banques ou des institutions de premier plan en termes de notation et dans la limite des autorisations fixées par la Direction générale pour chaque contrepartie.

Note 24 Engagements envers le Personnel

24.1	Méthodes d'évaluation	427	24.5	Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste	428
24.2	Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel	427	24.6	Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel	428
24.3	Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste	428	24.7	Autres avantages long terme	429
24.4	Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités	428	24.8	Compte personnel de formation	429

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	
	2017	2016	2017	2016
Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires			X	X
Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste	X	X		
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel	X	X		
Autres avantages long terme (absences rémunérées)	X	X		

24.1 Méthodes d'évaluation

Avantages postérieurs à l'emploi et à long terme

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19 révisée. Des évaluations actuarielles ont lieu chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel

Taux d'actualisation

Les taux d'actualisation bruts retenus au titre de l'exercice 2017, 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)	0,4 %	1,9 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2017 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2016).

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 1er janvier 2006. Ce taux a été progressivement abaissé pour rejoindre en 2010 un taux dit « d'équité concurrentielle », soit un niveau égalisant les charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises appartenant au secteur postal et au secteur bancaire. Sur la période 2006-2009, la loi avait fixé un taux complémentaire (16,3 % en 2006, 6,8 % en 2007, 3,7 % en 2008, 1,3 % en 2009) qui s'ajoutait au taux d'équité concurrentielle ;
- la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRLP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés. En effet, l'EPNFRLP est chargé de négocier des conventions financières prévues au titre II du livre II et au titre II du livre IX du Code de la sécurité sociale ;
- Le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Depuis le 1er janvier 2015 le versement des cotisations de La Poste est effectué auprès du Centre d'Action Sociale (CAS pensions) suite à la dissolution de l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste par décret 2015 - 1742 du 23 décembre 2015.

Avec la mise en place de ce régime, et compte tenu du caractère libératoire de la contribution employeur, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

24.4 Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi sont :

- des prestations d'action sociale accordées aux retraités fonctionnaires ;
- une prime de fidélité accordée aux retraités qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 255 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 294 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 302 millions d'euros au 31 décembre 2017 (293 millions au 31 décembre 2016).

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 976 millions d'euros au 31 décembre 2017 (1 024 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 1 053 millions d'euros après prise en compte du CICE au 31 décembre 2017.

Les principales caractéristiques de ce dispositif, fixées en février 2016 pour l'année 2016 et prolongées jusqu'au 30 juin 2018 en décembre 2016, puis ouvert à compter du 1er juillet 2017 jusqu'au 31 décembre 2018 pour les personnels des fonctions supports exerçant des fonctions non pénibles, sont les suivantes :

- l'entrée dans le dispositif peut s'effectuer à partir de 56 ans (fonctionnaires et salariés sédentaires), ou 53 ans (fonctionnaires du service actif), pour les personnes exerçant une fonction comportant des facteurs de pénibilité, ou ayant exercé dans le passé une telle fonction pendant au moins 10 ans ;
- les personnes n'exerçant pas une fonction comportant des facteurs de pénibilité peuvent bénéficier de ce dispositif à compter de 57 ans (fonctionnaires et salariés sédentaires), ou à compter de 54 ans (fonctionnaires du service actif) ;
- ce dispositif est ouvert aux personnels, fonctionnaires et salariés en contrat à durée indéterminée, en activité à La Poste et comptant au moins 10 ans d'ancienneté à La Poste ;
- la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum de un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire ou salarié est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- l'activité pendant la durée du dispositif est aménagée et répartie entre une période d'activité opérationnelle, et une période d'activité « appui, soutien et conseil » ;
- ce dispositif est ouvert à l'ensemble des personnels de La Poste remplissant les conditions ci-dessus.

Une modalité de TPAS dédié à l'Économie Sociale et Solidaire est reconduite pour les postières et postiers qui souhaitent mettre leur expérience au service d'une association.

Outre les conditions requises pour accéder au dispositif de temps partiel aménagé senior déjà mentionnées ci-dessus, l'accès à ce nouveau dispositif est conditionné aux démarches suivantes :

- obtenir l'accord préalable du chef de service ;
- faire acte de candidature auprès d'un organisme d'accueil habilité par La Poste afin d'obtenir la validation de la candidature et la définition de la mission qui sera attribuée à l'agent au sein de cet organisme ;
- établir une convention de mise à disposition entre La Poste et l'organisme d'accueil dans le cadre du mécénat de compétences.

Par ailleurs, les dispositifs d'aménagement de fin de carrière « temps partiel d'accompagnement et conseil » (TPAC), « nouveau temps partiel d'accompagnement et conseil » (NTPAC) et « dispositif aménagé de fin d'activité » (DAFA), qui faisaient l'objet d'un provisionnement de 16 millions d'euros au 31 décembre 2016, sont désormais clos et les personnes en bénéficiant sont sorties du dispositif. Aucune provision n'est donc constatée au 31 décembre 2017.

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 361 millions d'euros au 31 décembre 2017 (367 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérées, décrits ci-dessus.

24.8 Compte personnel de formation

Depuis le 1er 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 1er janvier 2015).

Note 25 Autres engagements hors bilan

25.1	Engagements hors bilan reçus	430	25.2	Engagements hors bilan donnés	430

25.1 Engagements hors bilan reçus

a) Engagements hors bilan reçus liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements reçus relatifs au capital de la Société : néant.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant.

b) Engagements hors bilan reçus liés au financement de la Société

Lignes de crédit reçues et non utilisées, et autres ressources de liquidité potentielles :

- La Poste a mis en place, le 20 octobre 2011, une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 650 millions d'euros à cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de neuf banques constituant un pool bancaire. Cette ligne de crédit a été prorogée jusqu'en octobre 2018 et n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2017 ;
- La Poste a obtenu en 2008 une autorisation de découvert de 300 millions d'euros par La Banque Postale renouvelable par tacite reconduction, dont le plafond a été augmenté à 400 millions d'euros par avenant signé le 20 novembre 2017. Ce découvert a été utilisé à hauteur de 87 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- la ligne de crédit renouvelable de 200 millions d'euros avec La Banque Postale, obtenue en 2009 et renouvelée en 2014 pour une durée de cinq ans, n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2017 ;
- La Poste a également obtenu en octobre 2013 une ligne de crédit renouvelable de 75 millions d'euros avec la BNP sur une durée de cinq ans. Au 31 décembre 2017, cette ligne n'a pas été mobilisée.

Instruments financiers conclus :

- instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles de la Société

Garanties reçues lors de l'activité courante :

- le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2017 à 58 millions d'euros ;
- le montant des promesses de ventes d'immeubles pour des opérations devant se dénouer sur l'exercice à venir s'élève à 0,4 million 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 153 millions d'euros au 31 décembre 2017.

25.2 Engagements hors bilan donnés

a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements de prises de participations non comptabilisées : néant.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant.

b) Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société

Instruments financiers conclus :

- Instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la Société

Engagements de paiements des loyers futurs :

- les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du Groupe s'élèvent à 1 723 millions d'euros dont 1 364 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 360 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 318 millions d'euros ;
- les engagements divers de La Poste (photocopieurs, maintenance, entretien et nettoyage des bâtiments, prestations de sécurité, prestations informatiques, etc.) s'élèvent à 88 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés : 8 millions d'euros.

Fonds de Logement Social :

La Poste et les organisations syndicales représentatives ont signé le 30 mai 2017 un accord sur la politique du logement social de La Poste pour la période 2017-2019 qui concerne l'achat de réservation de logements sociaux pour les postiers dans des programmes de construction de sociétés HLM et prolongeant l'accord signé le 7 avril 2014 pour les années

2014 à 2016. Le montant alloué à ce fonds s'élève à 20 millions d'euros sur la période.

Au 31 décembre 2017, l'engagement restant à ce titre est de 14 millions d'euros.

Crédit-bail : néant.

Engagements d'investissement :

- le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2017 est de 41 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 2017, cet engagement s'élève à 4 millions d'euros ;
- les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat s'établissent à 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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)	31/12/2017	31/12/2016
Dotations - Reprises du résultat d'exploitation	80	471
Variation CICE sur provision	4	(7)
Dotations - Reprises du résultat financier	9	(2)
Dotations - Reprises du résultat exceptionnel	(21)	(16)
TOTAL	**72**	**446**

Note 27 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Variation des stocks et encours	(13)	13
Variation des créances d'exploitation	64	(15)
Variation des dettes d'exploitation	55	22
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	25	31
TOTAL	**132**	**52**

Note 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(153)	(129)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(204)	(161)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	4	(1)
TOTAL	**(353)**	**(291)**

Note 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Immobilisations incorporelles et corporelles	6	5
Immobilisations financières	840	673
Titres		
TOTAL	**846**	**679**

Note 30 Émissions d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires		
Bons La Poste		
Billets de trésorerie	351	
Autres emprunts et dettes assimilés		470
TOTAL	**351**	**470**

Note 31 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires	(600)	(791)
Bons La Poste	(2)	(2)
Billets de trésorerie	(200)	(16)
Autres emprunts et dettes assimilés		
TOTAL	**(802)**	**(809)**

Note 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2 162	2 690
Comptes bancaires créditeurs	(152)	(10)
Comptes courants filiales	83	(222)
TOTAL	**2 093**	**2 458**

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 31/12/2017	Résultat au 31/12/2017	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	1 267	100 %	1 240	1 240	1 793		78	120	126
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	4 046	2 030	100 %	4 052	4 052	803		5 080	553	312
Poste Immo 111, bd Brune 75618 Paris Cedex 14	1 471	23	100 %	1 493	1 493	961		127	14	
Mediapost SAS 19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	24	88	100 %	155	155	38		457	6	
Mediapost Holding Tour Cristal, 7-11 quai André-Citroën 75015 Paris	64	3	100 %	64	45	4			(3)	
Docapost 10-12, avenue Charles-de-Gaulle 94220 Charenton-le-Pont	70	(24)	100 %	136	136	184		5	0	
Participations (détenues entre 10 et 50 %)										
néant										
Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital de La Poste :										
Filiales/Participations	**3 060**	**(262)**		**166**	**161**	**609**		**831**	**38**	1
TOTAL				7 307	7 282	4 391		6 579	728	439

20.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2017)

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 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participations représentent au 31 décembre 2017, 7 307 M€ en valeurs brutes et 7 282 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 2017, 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 requièrent l'exercice du jugement de la Direction. Nous avons donc considéré que leur valorisation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quotes-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la Direction, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations de la société en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- analysé la cohérence des paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations données dans les notesII.H Titres de participation, 11 Immobilisations financières et 33 Tableau des Filiales et des Participations de l'annexe aux comptes annuels.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

LA POSTE dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Dans les comptes annuels, l'engagement comptabilisé correspond aux coûts relatifs aux personnes ayant adhéré aux dispositifs à la clôture. Il représente un montant de 976 M€ au 31 décembre 2017. Les adhésions futures ne sont pas constatées en provisions mais sont mentionnées en engagements hors-bilan dans l'annexe aux comptes annuels. Elles représentent 1 053 M€ au 31 décembre 2017.

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 l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par la société pour déterminer l'engagement comptabilisé, ainsi que le montant mentionné au titre des engagements hors-bilan. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par la société pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif...), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par la société pour évaluer la provision et l'engagement hors-bilan, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations de la société pour les dispositifs en cours ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes II.P.3 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel de l'annexe aux comptes annuels.

Chiffre d'affaires Courrier

Risque identifié

Le chiffre d'affaires de la société s'élève à 11 746 M€, dont 8 948 M€ pour l'activité Courrier. Le chiffre d'affaires est reconnu selon les modalités décrites dans la note II.B Chiffre d'affaires de l'annexe aux comptes annuels au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rattache. Les figurines (timbres-poste, prêts à poster) sont comptabilisées lors de la vente (hors situations exceptionnelles). Pour s'assurer de la correcte prise en compte des transactions sur la bonne période, la société estime le chiffre d'affaires à comptabiliser en fin d'année, sur la base d'hypothèses de délais d'acheminement du trafic courrier et de sensibilité des ventes de figurines (timbres-poste, prêts à poster) aux évolutions tarifaires.

Nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires Courrier, s'agissant de l'affectation des transactions sur la bonne période, comme un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des estimations associées et de l'importance des jugements et des hypothèses formulées par la société.

Notre réponse

Nos travaux sur le chiffre d'affaires Courrier et l'affectation des transactions sur la bonne période sont les suivants :

- prise de connaissance des procédures de contrôle interne mises en œuvre sur le suivi et la mise à jour des tarifs et le déversement des outils de facturation dans le système d'information comptable ;
- test d'efficacité de certains contrôles que nous avons jugés clés pour notre audit relatifs à la mise à jour de la tarification et au déversement des outils de facturation dans le système d'information comptable.

Nous avons également mené des tests de détail sur certains postes significatifs en lien avec la correcte allocation des produits à l'exercice en cours.

Concernant le délai d'acheminement, nous avons ainsi apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles de l'exercice précédent ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des données de trafic et des dates de dépôts utilisées avec celles issues des systèmes d'information de facturation ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des tarifs utilisés par type de produits.

Concernant les ventes de figurines, nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés et de l'évolution attendue des volumes ;
- la cohérence des données de ventes utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés, de l'évolution attendue des volumes et des évolutions tarifaires sur les différentes catégories de produits.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la neuvième 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 2 mars 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**KPMG Audit**	
		Département de KPMG S.A.	
Éric Bertier	Jacques Lévi	Éric Amato	Marie-Christine Jolys
Associé	Associé	Associé	Associée

20.3 Politique de distribution de dividendes

Le dividende qui sera distribué en 2018 au titre de l'année 2017 sera décidé par le Conseil d'administration qui le soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Au titre des années 2016, 2015, 2014 et 2013, La Poste a distribué un dividende représentant un montant total de 171 millions d'euros chaque année.

20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cours normal de ses activités, Le Groupe La Poste est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. Les charges pouvant résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation de la direction du Groupe. Ces litiges sont de natures diverses et peuvent être localisés dans différentes filiales du Groupe.

Les provisions pour risques enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels le Groupe est impliqué s'élèvent à 365 millions d'euros au 31 décembre 2017 (566 millions d'euros au 31 décembre 2016), et figurent sur les lignes du bilan « Provisions pour risques et charges non courantes » et « Provisions pour risques et charges courantes ».

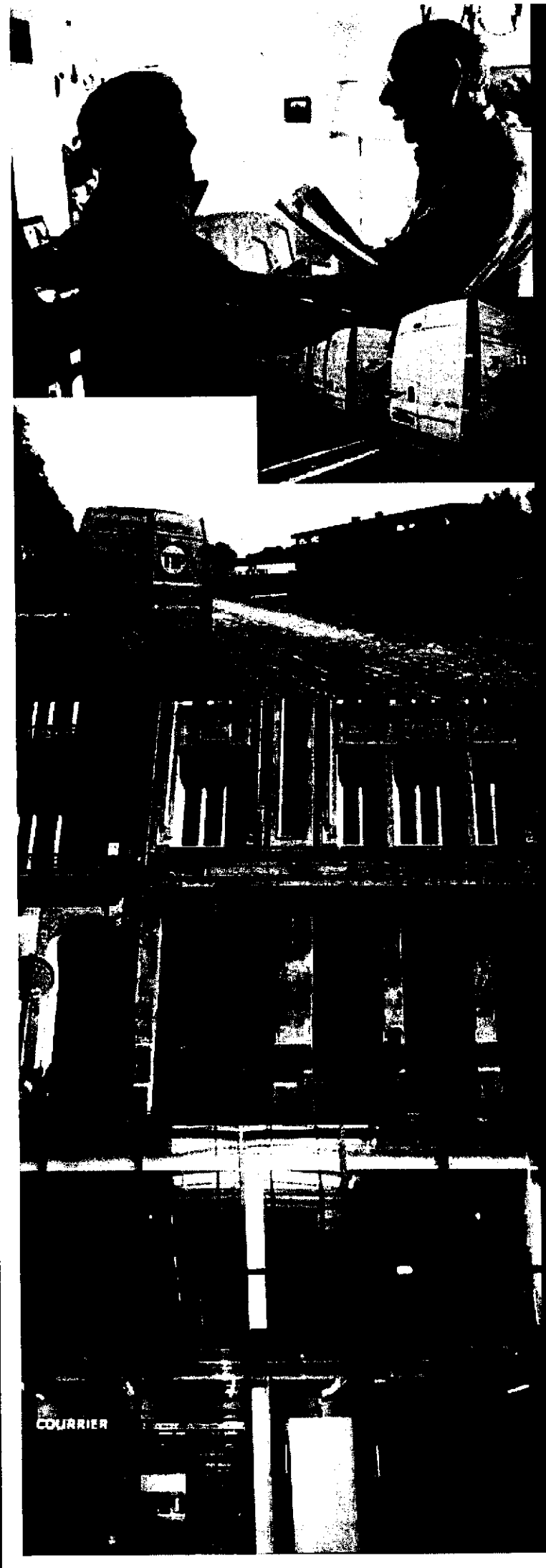
Parmi ces litiges :

- la procédure engagée en 2010 par l'Autorité de la concurrence à l'encontre des banques françaises pour atteinte aux règles de la concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques a donné lieu pour La Banque Postale à une amende de 33 millions d'euros. Cette décision de l'Autorité de la concurrence a été annulée par un arrêt de la cour d'appel de Paris du 23 février 2012, lui-même annulé par la Cour de cassation. Par un nouvel arrêt en date du 21 décembre 2017, la cour d'appel de Paris a confirmé le principe de l'amende, en en réduisant toutefois le montant de 3 millions d'euros. Un pourvoi en cassation est envisagé ;
- dans le cadre d'une enquête de l'Autorité de la concurrence ouverte en 2010 concernant le secteur du transport et de la messagerie en France, laquelle vise plusieurs opérateurs de l'express, dont Chronopost et Exapaq (devenue DPD France), une notification de griefs a été communiquée le 30 juin 2014, conduisant le Groupe à constituer une provision pour risque de 45 millions d'euros au 31 décembre 2014 (comptabilisée en « Autres provisions »). Par décision en date du 15 décembre 2015, l'Autorité de la concurrence a condamné Chronopost et, solidairement, La Poste à une amende de 99 182 000 euros, ainsi que DPD France à une amende de 44 767 000 euros, dont 43 315 000 euros solidairement avec La Poste. Une provision complémentaire a été constituée au 31 décembre 2015, couvrant la totalité du montant réclamé. Les trois sociétés ont formé un recours en annulation contre cette décision devant la cour d'appel de Paris, les audiences de plaidoiries se sont déroulées en mars 2017. La décision de la cour d'appel de Paris, attendue dans un premier temps en décembre 2017, a été reportée au 17 mai 2018. À l'occasion de cette affaire, le Groupe a décidé de renforcer son programme de conformité concurrence.

À ce jour, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toutes procédures dont la Société a connaissance qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.



21

Informations complémentaires

21.1 Capital social 444

21.1.1 Montant du capital émis au 31 décembre 2017 444
21.1.2 Actions non représentatives du capital 444
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales 444
21.1.4 Autres titres donnant accès au capital 444
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré 444
21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel 445
21.1.7 Historique du capital social 445
21.1.8 Nantissement des titres de la Société 445

21.2 Acte constitutif et statuts 446

21.2.1 Objet social 446
21.2.2 Organes de gestion 446
21.2.3 Droits attachés aux actions 447
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires 447
21.2.5 Assemblées Générales 448
21.2.6 Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle 449
21.2.7 Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée 449
21.2.8 Conditions régissant les modifications du capital 449

21.1 Capital social

21.1.1 Montant du capital émis au 31 décembre 2017

Le capital social de la Société au 31 décembre 2017 se décompose de la manière suivante :

Nombre d'actions émises entièrement libérées :	950 000 000
Valeur nominale des actions :	4 €
Nature des actions émises :	actions ordinaires
Prime d'émission des actions entièrement libérées :	2 €
Montant du capital social :	3 800 000 000 € entièrement libéré

21.1.2 Actions non représentatives du capital

Néant.

21.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales

Néant.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Néant.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré

Néant.

21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel

Il n'existe aucune option ni accord conditionnel ou inconditionnel de vente ou d'acquisition portant sur les titres des filiales du Groupe La Poste.

21.1.7 Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'EPIC, n'avait pas de capital social.

Le 1er mars 2010, jour de sa transformation en société anonyme, son capital social a été fixé à un milliard (1 000 000 000) d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires, d'une valeur nominale de deux euros par action.

Le capital social a ensuite été augmenté en 2011 par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 par élévation du nominal des actions, *via* une incorporation de réserves à hauteur d'un milliard d'euros, portant ainsi le capital social à deux milliards d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires d'une valeur nominale de quatre euros par action.

Une nouvelle opération d'augmentation de capital a enfin été décidée le 6 avril 2011 à hauteur de 2,7 milliards d'euros (1,8 milliard d'euros de valeur nominale et 0,9 milliard d'euros de prime d'émission) réalisée en deux étapes :

- émission de 350 millions d'ABSA : le 6 avril 2011, l'État et la Caisse des Dépôts ont souscrit 350 millions d'Actions à Bons de Souscription d'Actions à hauteur de respectivement 44 % (soit 155 555 556 actions) et 56 % (soit 194 444 444 actions). Le montant de l'émission de 2,1 milliards d'euros, dont 1,4 milliard d'euros de nominal et 0,7 milliard d'euros de prime d'émission, a été libéré en deux fois, dont une première tranche de 1 050 000 000 euros le 6 avril 2011 et la seconde tranche de 1 050 000 000 euros le 11 mai 2012 ;
- exercice des BSA : le 15 avril 2013, les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions attachés aux actions ont été exercés, donnant lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles souscrites par l'État à hauteur de 44 % et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 56 %, d'une valeur de six euros (dont deux euros de prime d'émission). Le montant total de cette souscription s'est élevé à 600 millions d'euros pour un montant nominal de 400 millions d'euros assorti d'une prime d'émission de 200 millions d'euros et a été totalement libéré au moment de la souscription.

21.1.8 Nantissement des titres de la Société

À la connaissance de La Poste, aucune des actions ordinaires composant son capital social ne fait l'objet d'un nantissement.

↘ 21.2 Acte constitutif et statuts

21.2.1 Objet social

La Société remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, par ses statuts et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Société assure, selon les règles de droit commun, toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

La Société est habilitée à exercer, en France et à l'étranger, elle-même et par l'intermédiaire de filiales ou participations, toutes activités qui se rattachent directement ou indirectement à ses missions et activités telles que définies par la loi, ainsi que toute autre activité prévue par ses statuts.

Ceci inclut la participation, par tous moyens, à toutes opérations ou activités de toute nature pouvant se rattacher à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt ou de participations, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, existantes ou à créer, de fusion, d'association ou de toute autre manière, et plus généralement, la réalisation de toutes opérations quelles qu'elles soient, commerciales, industrielles, techniques, financières, mobilières et immobilières ou de services, tant pour le compte de tiers que pour son propre compte ou en participation, sous quelque forme que ce soit, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités, à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ainsi qu'à ceux de nature à favoriser le développement des activités de la Société.

21.2.2 Organes de gestion

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 et du titre II de l'ordonnance du 20 août 2014.

Le Conseil d'administration compte 21 membres. Il est composé comme suit :

- pour un tiers, de représentants des salariés élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 ;
- pour deux tiers, de représentants nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de manière à leur assurer une représentation reflétant leur détention du capital et leur permettant de détenir ensemble la majorité des droits de vote au sein du Conseil d'administration, sous réserve d'un représentant des communes et de leurs groupements et d'un représentant des usagers qui peuvent être nommés par décret.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. Le terme de l'ensemble des mandats d'administrateur de la Société coïncide avec celui des administrateurs représentants du personnel au Conseil d'administration.

Par dérogation à l'article 13 des statuts, la durée du mandat des administrateurs désignés le 21 décembre 2015 a été fixée à cinq ans et un mois.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit du siège d'un membre du Conseil d'administration, son remplaçant n'exerce ses fonctions que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil d'administration.

Le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit. L'Assemblée Générale fixe le montant des jetons de présence alloués, le cas échéant, aux autres administrateurs.

Les frais exposés par les administrateurs pour l'exercice de leur mandat sont remboursés par la Société sur justificatifs.

Les représentants du personnel bénéficient d'un crédit d'heures égal à la moitié de la durée légale du travail.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale est révocable par l'Assemblée Générale.

En cas de vacance par décès, ou par démission, d'un ou plusieurs sièges d'administrateur élu par l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus proche Assemblée Générale Ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

Le Président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration. La durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Elles peuvent être renouvelées dans les mêmes formes. Il peut y être mis fin par décret.

Le Président du Conseil d'administration assure également la fonction de Directeur général de la Société. Il porte le titre de Président-Directeur Général.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration ou Directeur général s'il est âgé de 68 ans ou plus à la date de sa nomination. Si le Président du Conseil d'administration ou le Directeur général en fonction atteint l'âge de 68 ans, ses fonctions prennent fin à l'issue de la première Assemblée Générale qui se tient après la date à laquelle celui-ci a atteint l'âge de 68 ans.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur Général, nommer une ou plusieurs personnes physiques pour l'assister avec le titre de Directeur général délégué. Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Le Conseil d'administration détermine la durée du mandat, la rémunération et les éventuelles limitations de pouvoirs de chacun des Directeurs généraux délégués.

Lorsque le Président-Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Président-Directeur Général.

21.2.3 Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires. À chaque action est attaché un droit d'information et de communication tel que prévu aux articles L. 225-115 et suivants du Code de commerce. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

21.2.5 Assemblées Générales

21.2.5.1 Accès, participations, vote aux Assemblées Générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales, de participer aux délibérations sur simple justification de son identité et de la propriété de ses actions, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à son conjoint ou à un autre actionnaire en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Il peut également voter par correspondance dans les conditions prévues par la loi. Le formulaire de vote doit être reçu par la Société au plus tard trois jours avant la date de la réunion de l'Assemblée.

Les pouvoirs et les formulaires de vote par correspondance peuvent être établis sur support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

21.2.5.2 Convocation des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes, ou par toute personne habilitée à cet effet, dans les conditions prévues par les lois et règlements applicables. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Elles peuvent avoir lieu par des moyens de visioconférence ou de télécommunications permettant l'identification des actionnaires dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Dans ce cas sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.

La convocation est faite quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée. Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée sont convoquées dix jours au moins à l'avance, dans les mêmes formes que la première.

21.2.5.3 Ordre du jour et tenue des Assemblées Générales

L'ordre du jour de l'Assemblée figure sur l'avis de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation. L'Assemblée ne peut délibérer que sur des questions figurant à l'ordre du jour.

À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le Président-Directeur Général ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateur sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix.

Le bureau, constitué du Président et des deux scrutateurs, désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

21.2.5.4 Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance.

21.2.5.5 Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

21.2.6 Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 1-2 de la loi du 2 juillet 1990 précitée, le capital social est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la même loi.

21.2.7 Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Néant.

21.2.8 Conditions régissant les modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.







22

Contrats importants



À la connaissance de La Poste, il n'a pas été conclu de contrats significatifs autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, présentés dans le chapitre 5 relatif à la description des activités du Groupe.



23

Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Néant.



24

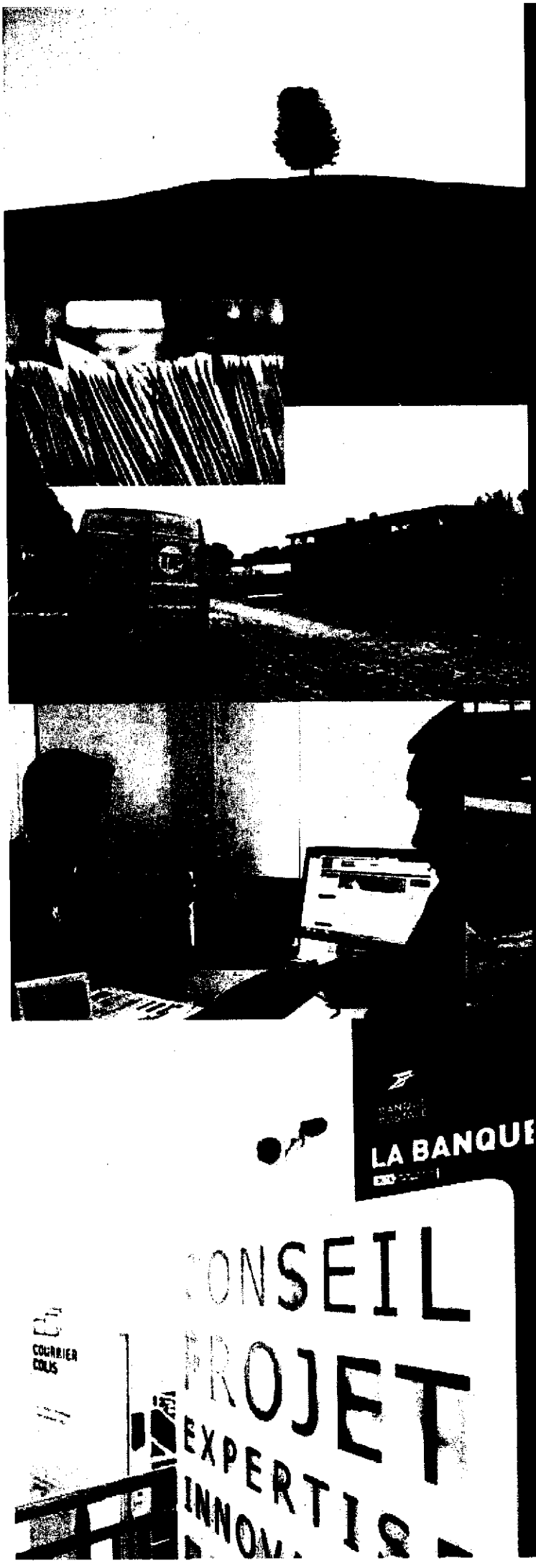
Documents accessibles au public

24 Documents accessibles au public

Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du Groupe La Poste, 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris.

Les statuts du Groupe La Poste sont disponibles sur son site internet www.legroupe.laposte.fr (accès par la rubrique « Profil » puis « La gouvernance »).

Les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs aux dix derniers exercices sont également disponibles sur ce site (accès par la rubrique « Finances » puis « Publications »).



25

Informations sur les participations

25 Informations sur les participations

Le Groupe La Poste ne détient pas de participations non consolidées susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, sa situation financière ou ses résultats. Les principales participations non consolidées sont présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés (« Autres actifs financiers »).

Les participations dans des sociétés consolidées sont présentées dans le chapitre 6 « Organigramme simplifié » et dans la note 42 sur le périmètre de consolidation figurant dans l'annexe aux comptes consolidés.



A

Annexes

A1 Plan de vigilance 460

1. La cartographie des risques 460
2. La procédure d'évaluation régulière de la situation de La Poste, de ses filiales et des fournisseurs 461
3. Le suivi des engagements 461
4. Le système d'alerte 461

A2 Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable 462

1. Informations sociales 462
2. Informations environnementales 467
3. Informations sociétales 467
4. Note Méthodologique 469
5. Tableau de correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce 472
6. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 472

A3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 475

1. Rapport sur le gouvernement d'entreprise 475

A4 Glossaire 476

A5 Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi 479

La Poste bénéficie du CICE en tant que... 479

Le CICE est un accélérateur de la transformation du modèle économique de La Poste 479

A6 Tables de concordance 480

Rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004 480

Rapport financier annuel 482

Rapport de gestion 482

Informations sociales, environnementales et sociétales 483

A1 Plan de vigilance

La Poste souhaite être exemplaire en tant qu'entreprise de services et employeur responsable dans l'ensemble des prestations qu'elle propose et dans son fonctionnement au quotidien.

Elle s'est engagée, depuis longtemps, dans une démarche de conformité juridique afin de garantir la plus grande transparence en matière de gouvernance d'entreprise, mais également d'assurer le respect des normes qui régissent ses activités, et les relations avec ses collaborateurs.

Elle complète et prolonge le respect de ces obligations par des politiques volontaristes dans tous les domaines de sa responsabilité, sociale et environnementale. Le Groupe est également signataire du *Global Compact* qui fédère les entreprises qui s'engagent à adopter une attitude socialement responsable en intégrant et en promouvant plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. GeoPost s'est également engagé en 2017 sur le *Global Compact*, en signant avec l'UNI Global Union un accord mondial sur les droits humains fondamentaux et la liberté d'association.

Le Groupe La Poste a placé sa politique environnementale dans le cadre de l'accord de Paris sur le climat avec la réduction des pollutions atmosphériques, notamment dans les zones urbaines, et le développement d'une économie circulaire.

C'est dans ce cadre que La Poste conçoit l'extension de ses engagements dans le cadre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Son plan de vigilance comportera les mesures adoptées pour identifier les risques générés par ses activités et prévenir toute atteinte grave pouvant en résulter.

Les actions du Groupe réalisées au titre du devoir de vigilance sont décidées et suivies par le Comité exécutif du Groupe. Les managers sont chargés de la mise en œuvre des engagements pris dans leur domaine de responsabilité.

À travers ce nouvel engagement, La Poste s'inscrit dans une démarche de progrès pour l'ensemble de ses entités et des filiales qu'elle détient majoritairement. Elle souhaite également contribuer à l'amélioration du fonctionnement des secteurs d'activité avec lesquels elle travaille pour la réalisation de ses services.

1. La cartographie des risques

Le dispositif de management des risques du Groupe intègre, d'ores et déjà, le suivi des enjeux environnementaux et sociétaux, de santé et de sécurité au travail et de conformité juridique, notamment en matière de lutte contre la corruption. La mise à jour de la cartographie des risques est effectuée chaque année en tenant compte, notamment, de la mise en œuvre des plans d'action décidés en conséquence.

Une cartographie complémentaire des autres risques susceptibles de concerner ses activités, dans le cadre des obligations du devoir de vigilance, a été engagée au plan national et international. Cette étude porte sur l'ensemble de sa chaîne de valeur jusqu'aux fournisseurs de rang 1 des principaux secteurs d'achats du Groupe (cf. chapitre 9).

Pour la maison mère, le dispositif de conformité juridique national vise à garantir le strict respect du droit du travail. La Poste met, par ailleurs, en œuvre des engagements complémentaires à la réglementation nationale, dans le cadre des politiques qu'elle développe pour favoriser la santé et la vie au travail de ses collaborateurs. Les différents dispositifs de prévention mis en œuvre à l'échelle nationale contribuent à la réduction des risques dans ce domaine. Des bilans et des propositions de développement sont réalisés régulièrement et présentés aux instances paritaires locales et nationales.

Son approche est la même en matière de respect des normes environnementales, que ce soit pour la réduction de ses émissions de CO_2, de polluants atmosphériques et du bruit liés à ses activités.

Ces actions visent aussi à proscrire tout risque d'atteinte aux droits fondamentaux.

Pour les filiales du Groupe implantées sur le territoire national et dans l'Union européenne, le risque d'atteinte grave est très limité du fait de la nature des activités réalisées par celles-ci et des processus de maîtrise des risques mis en place.
Pour les filiales du Groupe implantées dans les autres zones géographiques, l'évaluation des risques est en cours de finalisation.

Concernant sa politique achats vis-à-vis de ses sous-traitants et fournisseurs, La Poste a des relations commerciales avec près de 41 000 fournisseurs.

Plusieurs actions de maîtrise des risques s'appliquent déjà. La Poste est engagée dans une démarche d'achats responsables et a élaboré une Charte qui précise ses exigences en matière de santé, de sécurité au travail et de respect de l'environnement auxquelles ses fournisseurs doivent se conformer.
À ce titre, La Poste sollicite l'obtention d'informations propres à ses fournisseurs et assure, *via* ses responsables de site, le contrôle des prestataires exerçant leurs activités dans ses locaux.

La première analyse de risque réalisée pour le plan de vigilance a permis d'établir les secteurs d'activité à prioriser. Les fournisseurs de premier rang examinés en priorité sont les entreprises dont les prestations nécessitent une forte part de main-d'œuvre, celles qui œuvrent sur les sites du Groupe et les fournisseurs stratégiques pour la continuité d'activité.

2. La procédure d'évaluation régulière de la situation de La Poste, de ses filiales et des fournisseurs

La Poste dispose d'un dispositif de contrôle interne et d'audit qui vérifie la conformité de l'ensemble des processus RH.

Par ailleurs, la situation de La Poste et de ses filiales est évaluée dans le cadre du reporting RSE Groupe (cf. chapitre 5-8 et annexe 2). Ce reporting intègre désormais le suivi de l'ensemble des indicateurs RH de la maison mère et de ses filiales établies en France, ce qui couvre 80 % du personnel.

Dans le domaine environnemental, le reporting RSE couvre l'ensemble des filiales du Groupe (cf. note méthodologique en annexe 2).

Le reporting « droits humains », « santé sécurité » et « environnement » est progressivement étendu aux fournisseurs en fonction de leur secteur d'activité. Il continuera à l'être dans le cadre du plan de vigilance.

3. Le suivi des engagements

La Poste a mis en place un Comité de pilotage national pour suivre le plan de vigilance du Groupe.

Cette instance réalisera le suivi des engagements et les résultats des procédures de contrôle interne et de management des risques. Elle proposera, en tant que de besoin, des actions à entreprendre pour le compte de la maison mère, pour les filiales, mais également des engagements à faire respecter par nos fournisseurs.

Les directions de l'audit et des achats seront chargées de contrôler régulièrement la bonne application de ces décisions et participeront à la réévaluation périodique de la cartographie des risques faite par et pour le Groupe.

Le Comité des risques du Groupe sera informé chaque année du bilan et des perspectives des travaux menés au titre du devoir de vigilance, dans le cadre global et collectif du suivi des risques du Groupe.

4. Le système d'alerte

Depuis plusieurs années, des systèmes d'alerte à destination des postiers de la maison mère et des filiales françaises ont été mis en œuvre.

Plusieurs dispositifs sont en place afin de répondre aux sujets liés à la vie au travail :

- une boîte mail nationale de soutien a été créée pour tout postier qui se retrouverait confronté à une situation difficile dans sa vie professionnelle ou qui souhaiterait apporter un témoignage sur la situation d'un collègue, ou souhaite témoigner d'une suspicion de discrimination ;
- un service de mise en relation avec un psychologue du travail est disponible 24h/24 et apporte une écoute et un accompagnement personnalisés, anonymes et confidentiels, en cas de difficulté professionnelle et/ou personnelle ;
- La Poste dispose également d'un Médiateur de la vie au travail, doté d'une responsabilité d'écoute, d'enquête et d'un pouvoir de décision dans les situations personnelles qui lui sont signalées.

Par ailleurs, tout postier qui se retrouverait, de par son activité professionnelle, dans une situation pouvant impacter ses valeurs (personnelles ou professionnelles) peut saisir le Déontologue du Groupe, ainsi que ses correspondants dans les différentes branches d'activité.

Ce dispositif garantit la confidentialité des informations transmises par le lanceur d'alerte, mais également l'indépendance de traitement des situations signalées.

Compte tenu des complexités posées par les différents langages et les différents contextes de travail à travers le monde, une étude est en cours sur l'extension de l'alerte déontologique aux filiales étrangères ayant une main-d'œuvre importante et aux fournisseurs prioritaires.

A

A2 Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable

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

1. Informations sociales

Cf. chapitre 17.

2. Informations environnementales

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

Politique générale en matière environnementale

Influence de l'organisation de la Société

La gouvernance RSE du Groupe est décrite dans le chapitre 5, section 5.8.3.

Démarches de certification

L'engagement dans les démarches de certification environnementales relève des politiques des branches :

- les branches Services-Courrier-Colis, Réseau, La Banque Postale, Poste Immo et les activités Corporate ont engagé en septembre 2017 une démarche similaire à celle de DPD Allemagne qui avait abouti à la certification de son système de management de l'énergie (SME) ;
- au sein de la branche Numérique, Docapost est certifié ISO 9001 (version 2015) [1], OHSAS 18001 [2], ISO 14001 (version 2015) [3] et ISO 27001 [4]. Par ailleurs trois de ses sites sont détenteurs du Label de Responsabilité Sociale (LRS) et certifiés NF 345 pour leurs activités de Centres Relation Client. Les audits réalisés en 2017 ont confirmé le maintien de la certification NF 345 sans non-conformité et le niveau 2 étoiles/3 du LRS ;
- enfin, en 2017, Phil@poste a renouvelé son certificat ISO 14001 en version 2015.

Actions de formation et d'information des salariés en matière d'environnement

En complément des canaux de communication classiques, dont une newsletter RSE, à laquelle tout postier peut s'abonner, des semaines thématiques (Semaine de la mobilité, Semaine européenne de la réduction des déchets, Semaine nationale du développement durable) sont organisées régulièrement au Siège du Groupe.

En 2017, les salariés ont été régulièrement sensibilisés aux thématiques du développement durable. La branche Courrier-Colis a notamment poursuivi le déploiement d'un module de formation en présentiel « Le management carbone, un levier de performance » à destination des directeurs d'établissements de la branche et de deux modules d'e-learning « Tous acteurs et ambassadeurs de la RSE » et « Le management carbone, un levier de performance » à destination de ses 140 000 collaborateurs.

Par ailleurs, au cours de l'année écoulée, la branche Services-Courrier-Colis a mis en place un fonds carbone interne à l'égal de ce qu'a mis en place La Banque Postale précédemment. Ce fonds, dont l'objectif est la création d'une dynamique positive et mobilisatrice au sein des équipes, permet de financer des projets de réduction des émissions de CO_2 en interne. Deux projets, portés par des collaborateurs de la branche, ont ainsi été sélectionnés sur des sites postaux : une opération de *relamping* LED [5] et une expérimentation d'utilisation de biodiesel issu d'huile alimentaire usagée sur les véhicules de distribution.

Les mesures pour lutter contre la pollution

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

(1) Pour l'ensemble de ses 40 sites.
(2) Pour 8 de ses sites.
(3) Pour 12 sites représentatifs de ses métiers.
(4) Pour les sites hébergeant les prestations d'archivage à vocation probatoire, les prestations de traitement des données à haut niveau de sécurité ainsi que le site de gestion externalisée de documents contraventionnels.
(5) Le relamping consiste à remplacer un système d'éclairage à ampoules classiques par un système LED afin de réduire la consommation d'énergie.

Les activités du Groupe n'induisent pas de rejet significatif d'éléments polluants autres que ceux liés à l'utilisation de véhicules thermiques ou à l'occupation des sols.

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

L'impact sur les polluants atmosphériques des activités transport du Groupe [1] est désormais mesurable [2] et représente en 2017 : 412 tonnes de monoxyde de carbone, 64 tonnes d'hydrocarbures, 134 tonnes d'oxydes d'azote et 4 tonnes de particules.

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

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

Le Groupe La Poste prend également en compte les nuisances sonores inhérentes à son activité logistique et s'efforce de les limiter par trois grands types d'actions :

- le renouvellement régulier des véhicules de la flotte interne par des modèles plus performants, moins polluants et moins bruyants ;
- le développement de la flotte de véhicules à motorisation alternative (électrique, GNV, hydrogène) et des modes de transport doux (vélo à assistance électrique) ;
- la mise en place de nouveaux modes de livraison, comme les consignes à colis (Pickup Stations).

En complément, une expérimentation sur les nuisances sonores est menée par Viapost, la filiale du Groupe en charge de l'achat des prestations de transport. Il s'agit de demander aux sous-traitants de respecter la norme PIEK, qui impose aux véhicules poids lourds d'émettre moins de 60 décibels. Cette certification est d'ores et déjà un prérequis pour répondre aux appels d'offres du Groupe en Ile-de-France.

Économie circulaire

Prévention, valorisation et gestion des déchets

Afin de diminuer ses impacts environnementaux, La Poste s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire pour ses propres consommations.

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

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

Les équipements électriques et électroniques

Un guide achat des équipements informatiques et location de serveurs est disponible depuis fin 2016 auprès des acheteurs afin de traiter la dimension technique intégrant des préconisations de labels environnementaux.

Concernant la fin de vie des équipements, le Groupe a structuré la chaîne de traitement des déchets électroniques pour collecter les équipements usagés en vue d'une revalorisation, principalement sous forme de recyclage matière. Une partie des traitements est confiée aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, comprenant les entreprises du secteur adapté et protégé [3].

	La Poste		Le Groupe	
Indicateurs	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**
Aliénations d'équipements électriques et électroniques *(en tonnes)* [a]	708	765	852	883
Taux de valorisation des DEEE (hors dons et ventes) [b]	95,6	89 %	ND	ND

(a) et (b) Voir 4 - Note méthodologique.

A

(1) Données concernant la flotte gérée par Poste Immo.

(2) En 2015, une étude menée en collaboration avec Air Sûr, bureau d'études spécialisé dans la mesure des polluants atmosphériques intérieurs et extérieurs, a permis de réaliser une première estimation des émissions de polluants selon la typologie de véhicules, sur les quatre polluants réglementés dans le cadre des normes Euro.

(3) Entreprises du secteur adapté et protégé : établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et entreprises adaptées (EA).

Le papier

L'offre de collecte de papier et de tri en vue du recyclage continue de se développer. En 2017, 10 598 tonnes [1] ont été collectées par La Poste et sa filiale Nouvelle Attitude, dont 99 % recyclés par des papetiers en France.

Les véhicules

Pour les véhicules qu'elle détient en propre et ceux qu'elle loue, La Poste a le souci de prolonger leur durée de vie, et de promouvoir leur réutilisation. Ainsi, sa filiale gestionnaire de flottes automobiles, Véhiposte, a mis en place la vente de véhicules d'occasion dont La Poste n'a plus l'usage, auprès de professionnels et de collaborateurs du Groupe, filiales incluses.

Ces actions s'appuient également sur des partenaires locaux issus le plus souvent de l'économie sociale et solidaire et sur des acteurs spécialisés dans le recyclage en France. En 2017, Véhiposte a organisé une vente spécialisée de véhicules d'occasion à destination de l'Économie Sociale et Solidaire.

Les bâtiments

La prévention et la gestion des déchets de chantiers est un axe de la politique RSE de Poste Immo pour la période 2015-2020. Conçu en 2016, un kit « gestion des déchets de chantiers » reste disponible auprès des collaborateurs.

Un tour de France de présentation de la démarche et des outils a été réalisé. Poste Immo ambitionne un taux de valorisation des déchets de chantier de 80 % à 2020, au-delà de la réglementation actuelle (qui se situe à 70 % d'ici 2020). Un avenant aux contrats-cadres de maîtrise d'œuvre et des entreprises de travaux est rédigé pour inclure les prescriptions relatives aux déchets de chantiers. Par ailleurs, une mission « chantiers pilotes » a été lancée, afin d'observer l'application du kit sur dix chantiers différents.

Utilisation durable des ressources

La consommation de papier

La principale matière première employée dans les processus du Groupe est le papier, pour lequel une démarche d'optimisation des consommations et d'achat responsable est en place depuis dix ans. Toutes les entités sont mobilisées pour privilégier le recours à l'utilisation de papier responsable (papier recyclé, écolabellisé ou issu de forêts gérées durablement). En 2017, 20 896 tonnes ont été consommées, et la part de papier responsable consommé représente 87 %.

La consommation d'énergie

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

Les bâtiments durables

	La Poste		Le Groupe	
Indicateurs	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**
Consommations énergétiques des bâtiments *(en GWh)**	954	984	1 328	1 378

* *Voir 4 – Note méthodologique.*

Le Groupe La Poste a réduit, dès le mois de mai 2016, son empreinte carbone en approvisionnant l'ensemble de ses sites, gérés par sa foncière Poste Immo, en électricité 100 % d'origine renouvelable à travers le système des garanties d'origine. Le marché de fourniture d'électricité a été négocié pour la période jusqu'au 31 décembre 2019. Sur l'ensemble de l'année 2017, la consommation d'électricité d'origine renouvelable a représenté 79 % de la consommation totale d'électricité du Groupe. Cette action répond directement à l'adhésion du Groupe au RE 100 [2] en 2015 et traduit son engagement en faveur des énergies d'origine renouvelable. Poste Immo met à disposition son expertise pour conduire la transition énergétique et écologique du parc immobilier du Groupe La Poste, *via* :

- Une gestion durable des bâtiments en agissant sur les comportements :

  Depuis 2015, Poste Immo est partenaire du concours CUBE 2020 et membre de l'IFPEB (Institut Français pour la performance du bâtiment). Ce concours représente l'opportunité d'agir sur le comportement des utilisateurs de manière ludique. Le Conseil Immobilier de l'État, le ministère du Développement durable, le Plan bâtiment durable, l'Association des directeurs immobiliers et l'Ademe ont également apporté leur patronage à ce concours. Pour la troisième année consécutive, Poste Immo y a participé. En 2017, les utilisateurs de 236 bâtiments se sont mobilisés pour réduire leur consommation énergétique et leur émission de GES. 40 bâtiments postaux sont en lice pour cette nouvelle année de concours. 6,3 % d'économies d'énergie cumulées ont été réalisées sur l'ensemble de ces bâtiments depuis le début d'année 2017.

- La rénovation énergétique du parc immobilier :

  Le juste dimensionnement du parc immobilier et son adéquation aux besoins et aux nouveaux usages des clients sont recherchés ; la construction de bâtiments se fait aux meilleures pratiques du marché, avec des labels de haute performance énergétique et certifications environnementales, en s'assurant de la performance environnementale du bâtiment (au minimum le niveau BBC-Effinergie rénovation pour les opérations de rénovation globale), grâce à l'adjonction progressive de baux verts, etc. Depuis 2010, Poste Immo s'engage à ce que chaque nouvelle construction ou rénovation d'immeuble réponde à une

(1) Papiers concernés : Archives, JRM, papier broyé (mélange), JRM, papier de bureau (mélange), Papier à détruire, papier broyé, Papier broyé, papier de bureau (mélange), Papier de bureau.

(2) L'initiative RE 100 regroupe au niveau global des multinationales désireuses de s'alimenter à 100 % en électricité renouvelable.

ou plusieurs certifications environnementales (HQE [1], 8REAM [2], LEED [3]...). Le choix du référentiel retenu dépend du contexte local, des ambitions du projet et/ou des attentes des futurs preneurs. Ainsi, depuis 2010, ce sont 22 opérations qui ont été certifiées.

- Un nouveau modèle énergétique :

  L'alimentation électrique en énergies renouvelables (ENR) et le développement des sources d'approvisionnement en énergies renouvelables des projets de construction sont systématiquement étudiés. Depuis 2009, Poste Immo a installé sur ses bâtiments 45 installations photovoltaïques réalisées dans le cadre d'un partenariat représentant 44 000 mètres carrés de panneaux photovoltaïques. Leur production représente plus de 5 GWh annuellement. En 2017, l'autoconsommation a fait l'objet d'études internes tant en individuel qu'en collectif. Poste Immo, en tant que producteur d'énergie renouvelable *via* sa filiale Poste Immo Énergies Renouvelables (PIER) s'intéresse de façon très concrète aux nouveaux modèles de consommation de l'énergie et de production décentralisée au sein et avec les territoires. Pour cela, une étude a été menée sur la région des Pays de Loire pour analyser la faisabilité de mise en œuvre d'un bâtiment démonstrateur de *smart building*.

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

  Depuis décembre 2015, Poste Immo a rejoint, en tant que membre fondateur, l'incubateur « Immobilier de demain », lancé par Paris&Co. Paris&Co est l'agence de l'innovation parisienne qui développe depuis plus de quatre ans des programmes d'incubation corporate afin d'accompagner des start-up sur des thématiques précises. Des tests de solutions innovantes sont poursuivis avec les start-up de la saison 1 (2016) mais également avec la nouvelle promotion. Des expérimentations sont en cours avec Stimergy (chaudière numérique) et Realiz 3D (outil numérique pour des visites immersives).

Les transports

La Poste étend sa flotte de véhicules électriques, l'une des plus importantes au monde à fin 2017 : 7 197 voitures et véhicules utilitaires, 1 200 quads, 5 225 trois-roues Staby en cours de déploiement, 22 962 vélos à assistance électrique, 950 chariots de distribution. Le recours à de l'électricité d'origine renouvelable pour les besoins des bâtiments permet également d'alimenter cette flotte électrique et en renforce ainsi le bénéfice environnemental.

En ce qui concerne les déplacements de ses collaborateurs, La Poste demande à son sous-traitant voyage de privilégier les modes de déplacement à faible impact carbone et promeut le covoiturage.

Concernant les trajets domicile-travail, Le Groupe La Poste a lancé à fin 2017 en France une cinquantaine de plans de déplacement d'entreprise (PDE). En complément, une gamme de solutions de mobilité partagée (covoiturage, autopartage et vélopartage) a été développée pour les clients entreprises et collectivités du Groupe. Ces solutions sont également déployées sur les sites postaux lorsque les diagnostics PDE identifient ces solutions comme pertinentes.

Changement climatique

Les émissions de gaz à effet de serre

Émissions de gaz à effets de serre (émissions directes et indirectes – scope 1 et 2, partie du scope 3)

Indicateurs sur les gaz à effet de serre *(en tonnes équivalent CO_2)*	La Poste		Le Groupe	
	2017	2016	2017	2016
Émissions de GES des scopes 1 et 2*	253 476	266 383	445 176	456 755
Émissions de GES du scope 3*	361 110	346 549	1 405 435	1 273 014
Émissions totales de GES liées aux transports et aux bâtiments*	614 586	612 932	1 850 611	1 729 769

* *Voir 4 - Note méthodologique.*

(1) Haute qualité environnementale - concept environnemental français qui vise à limiter à court et à long terme les impacts environnementaux d'une opération de construction ou de réhabilitation, tout en assurant aux occupants des conditions de vie saine et confortable.

(2) Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) : méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments développée par le Building Research Establishment (BRE), un organisme privé britannique de recherche en bâtiment.

(3) LEED : Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) : système nord-américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale créé par le US Green Building Council en 1998

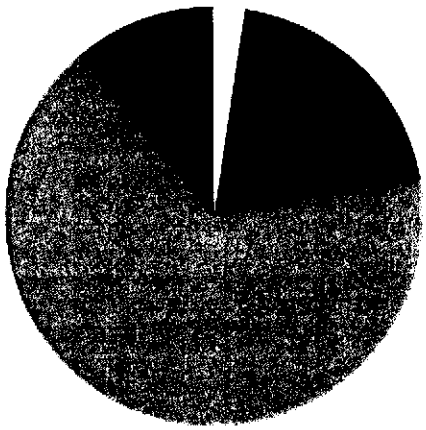
Répartition des émissions totales (bâtiments, transports) en 2017

Emissions de GES du Groupe
1 850 611 teq CO_2

Emissions liées aux bâtiments :
180 326 teq CO_2
10% du total

Emissions liées aux Transports :
1 465 315 teq CO_2
79% du total

Emissions non imputées Groupe :
204 970 teq CO_2
11% du total



4 837	Electricité d'origine renouvelable
46 304	Electricité
25 403	Autres (C.Urb, Propane, Fioul, GPL)
103 782	Gaz
2 591	Ferré et maritime
231 567	Aérien
1 231 157	Routier
204 970	Emissions non imputées

* *Voir 4 – Note méthodologique.*

L'adaptation aux conséquences du changement climatique

L'adaptation aux conséquences du changement climatique a été identifiée dans le plan de maîtrise des risques du Groupe (cf. chapitre 9).

Le Groupe s'est fixé trois objectifs pour s'adapter aux conséquences en matière de logistique urbaine : la desserte des quinze principales villes françaises par des dispositifs à faibles émissions (12 réalisées en 2017), un approvisionnement d'électricité 100 % d'origine renouvelable réalisé depuis mai 2016 et la détention d'une des premières flottes de véhicules électriques.

Le projet prioritaire commun « Transition énergétique » (cf. chapitre 3, section 3.4 et chapitre 5, introduction) vise à préparer le Groupe au passage vers une économie bas carbone. Cela passe notamment par la dévulnérabilisation dans l'alimentation en énergie et par la sécurisation du prix.

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

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

Les autres domaines non matériels

La prévention des risques environnementaux et des pollutions

Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions sont détaillés ci-après, mais n'ont pas fait l'objet pour l'exercice 2017 d'une valorisation financière consolidée au niveau du Groupe.

Les provisions et garanties pour risques en matière d'environnement,

Les activités de La Poste n'ont pas nécessité en 2017 de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement, ni suscité d'actions ou décisions judiciaires dans ce domaine.

Les autres actions de prévention et de gestion des déchets

La Poste intègre de plus en plus des démarches de réemploi de ses mobiliers lors du déménagement de sites postaux. Les équipements sont alors principalement redéployés au sein de l'entreprise ou donnés à des structures de l'économie sociale et solidaire, comme ce fut le cas dans le cadre du déménagement de l'ancien siège du Groupe.

La Poste a également mis en place avec le constructeur Lexmark une solution de collecte de cartouches d'imprimantes usagées et a développé un process de retour simple. En 2017, 38 000 cartouches ont été ainsi collectées pour être réencrées ou recyclées.

Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

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

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

Le tri des déchets alimentaires se met en place progressivement au sein du Groupe. Le prestataire ELIOR a réalisé pendant l'été 2017 une campagne de pesée des déchets sur 8 points de restauration du Groupe. L'analyse des données est en cours de finalisation. ELIOR teste également 2 solutions de pesée des déchets en continu (systèmes de balances connectées).

La consommation d'eau

En raison de la nature de son activité, Le Groupe La Poste n'a pas de consommation d'eau pour des besoins industriels. L'approvisionnement en eau provient du réseau général de distribution et ne subit pas de contraintes locales particulières. Lorsque cela est possible, Poste Immo utilise l'eau de pluie pour certains usages.

	La Poste		Le Groupe	
Indicateur	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**
Consommation d'eau *(en dam³)**	1 489	1 413	1 792	1 758

* *Voir 4 – Note méthodologique.*

Protection de la biodiversité

Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

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

Poste Immo met à disposition du Groupe un kit de déploiement pour l'installation de ruches sur les toits des immeubles postaux, avec une convention d'installation type et des outils de communication. De nombreux sites [1] accueillent ainsi des ruches.

Les principales actions de soutien à la biodiversité incluent les axes suivants :

- le développement de l'agriculture urbaine : deux sites sont actuellement expérimentés à Paris ;
- des actions locales, allant de l'entretien d'espaces verts par des animaux jusqu'au soutien aux espèces en voie de disparition ;
- une réflexion sur la mise en culture d'espaces fonciers de La Poste.

3. Informations sociétales

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

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

En matière d'emploi et de développement régional

	La Poste		Le Groupe	
Indicateurs [a]	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**
Montant des achats *(en M€ HT)* effectués auprès :				
• du secteur adapté et protégé	16,82	14,76	18,18	16,45
• du secteur de l'insertion	7,53	4,65	7,84	5,64

(a) Voir 4 – Note méthodologique.

Le contrat de présence postale signé en janvier 2017 (cf. chapitre 5, section 5.7) s'inscrit dans la continuité des actions du précédent contrat (2014-2016) qui a permis d'accélérer le dispositif de transformation du réseau en milieu rural, transformation réalisée en concertation et avec le maintien de la confiance avec les élus.

Le projet prioritaire commun intitulé « Modernisation de l'action publique » vise à tirer parti de la présence territoriale du Groupe, pour accompagner le programme gouvernemental de modernisation de l'action publique. Suite au partenariat signé en 2015 avec l'État, 504 maisons de service au public (MSAP) développées par La Poste sont ouvertes fin décembre 2017. Ces MSAP constituent des points d'accueil qui permettent d'accéder à une offre polyvalente d'information et de réunir les premiers éléments d'un dossier administratif. Elles remplissent des missions variées, pour le compte de partenaires nationaux (Pôle emploi, les caisses d'assurance maladie, de retraite, d'allocations familiales, de mutualité sociale agricole) : accueil, information, orientation, facilitation numérique, accompagnement administratif.

(1) En Bretagne, Pays de Loire, Île-de-France et PACA Corse.

Sur les populations riveraines ou locales

Le Groupe a mis en place un service de désintermédiation de la demande d'immatriculation d'un véhicule par le développement d'un applicatif (Carte Grise Liberté) qui permet au cédant de réaliser la déclaration de cession d'un véhicule (d'occasion) et à l'acquéreur d'effectuer la demande d'immatriculation. Cette application est téléchargeable à tout moment et permet de réaliser la demande d'immatriculation du véhicule de bout en bout.

Suite à l'agrément obtenu en 2016 pour mettre en œuvre l'épreuve théorique générale de l'examen du permis de conduire, plus d'un million de personnes ont passé cette épreuve dans un site postal [1].

Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société

Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Les conditions du dialogue avec les différentes parties prenantes sont exposées dans la section 5.8.1.2.

Cf. Analyse de matérialité dans le chapitre 5, section 5.8.1.

Les actions de partenariat ou de mécénat

Pour contribuer au développement durable des territoires, le Groupe crée, anime et soutient des initiatives de solidarité dans l'objectif de désenclaver les zones rurales et les quartiers défavorisés des villes, prévenir toute forme d'exclusion financière (Club Initiative), de détérioration du lien social, d'éloignement de l'emploi... Ces initiatives visent principalement à un meilleur accès des personnes vulnérables à la culture, à l'éducation et à l'emploi. Ainsi, la Fondation La Poste soutient des projets liés à la maîtrise de l'écriture ; L'Envol (le campus de La Banque Postale) favorise l'accès à l'éducation ; les partenariats avec les Écoles de la deuxième chance et avec Nos quartiers ont des talents (NQT) favorisent l'accès à l'emploi. Par ailleurs, le Groupe soutient également l'entrepreneuriat *via* des partenariats avec des structures comme Les Élanceurs, ou encore Ashoka...

Le Groupe encourage l'engagement bénévole de ses collaborateurs sur le territoire (Pièces jaunes, Téléthon, trophée de la DNAS [2]...).

Le Groupe soutient la conservation du patrimoine historique postal avec le Musée de La Poste, la recherche historique avec le Comité pour l'Histoire.

La Fondation La Poste a développé des actions dans le cadre d'un budget de 1 million d'euros.

Sous-traitance et fournisseurs

La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

2017 a été une année de consolidation de l'analyse des risques liés à la RSE sur les achats. L'examen de trois natures d'achat prioritaires (transport, travaux immobiliers et intérim) a été conduit afin d'élaborer des plans d'actions *ad hoc* pour ces natures d'achat. La consultation relative au contrat-cadre sur l'intérim intègre des exigences RSE et des critères d'attribution. Un travail auprès de la filière RH et des opérationnels est lancé pour contrôler l'adéquation de la prestation aux exigences du contrat, notamment en matière de sécurité au travail.

En parallèle, La Poste poursuit sa politique d'intégration de critères environnementaux et sociaux dans ses appels d'offres et ses contrats en fonction de chaque nature d'achat.

La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur Responsabilité sociale et environnementale

Vis-à-vis de ses fournisseurs, le Groupe La Poste agit à trois niveaux :

- transparence et équité dans ses procédures pour permettre un accès à tous à ses marchés : espace fournisseur dédié sur le site de La Poste ;
- accompagnement des fournisseurs : La Poste est vigilante au risque de dépendance et au respect des délais de paiement, elle suit et appuie les plans de progrès RSE de ses prestataires ;
- facilitation des relations d'affaires : utilisation de la plate-forme Provigis pour la collecte des documents légaux obligatoires.

La volonté de développer les achats auprès de tous les fournisseurs du territoire (TPE, PME, acteurs de l'insertion, entreprises des secteurs adaptés et protégés) est réaffirmée. Le Groupe La Poste développe ses achats en direct auprès de ces organisations mais également au travers de la rédaction de clauses sociales adaptées aux prestations et territoires. Une analyse des achats réalisés auprès de l'Économie sociale et solidaire par région est effectuée.

Loyauté des pratiques

Les actions engagées pour prévenir la corruption

La Poste avait anticipé la conformité au paragraphe anti-corruption de la loi Sapin 2 en mettant en place en 2015 une politique « Cadeaux et invitations » ainsi que la Charte de représentation d'intérêts qui encadre les actions de lobbying.

(1) Début 2018 inclus.
(2) Direction nationale des activités sociales : direction de La Poste qui gère les activités sociales.

Cette action s'est poursuivie avec la définition d'une feuille de route comprenant 10 actions définies par le Comex.

La cartographie des risques corruption, réalisée avec l'identification des actions et des populations prioritaires sur la base d'une matrice commune à tout le Groupe, a été réactualisée fin 2017.

La Poste a mis en place en 2016 son plan de prévention de la corruption. Ce plan a été conçu dans l'objectif de protéger l'entreprise et ses collaborateurs et préserver les activités de La Poste. Les grands principes de cette politique anticorruption sont « tolérance zéro, tous engagés, tous vigilants ».

Neuf référents anticorruption ont été nommés au sein des branches ou filiales. Le système d'alerte éthique du Groupe, en place depuis 2011, est dorénavant aussi utilisé pour la corruption.

Un Code de conduite anticorruption a été réalisé à l'automne 2017 puis diffusé sous une forme imprimée aux 6 500 principaux managers de l'entreprise et envoyé en condensé (Memo Pocket) à l'ensemble du personnel qui a accès à la version intégrale sur l'intranet ou l'application smartphone dédiée à l'éthique et à la déontologie. Le Code de conduite anticorruption a également été intégré au règlement intérieur (RI).

Ce Code de conduite anticorruption figure également dans un kit comprenant la politique « cadeaux et invitations », la Charte de la représentation d'intérêts et le référentiel de déontologie du Groupe, destiné aux populations prioritaires dans un premier temps (acheteurs, juristes, SI, Comité du management, audit contrôle interne, commerciaux, marketeurs, collaborateurs en charge de la représentation d'intérêt).

Une nouvelle journée de l'éthique à La Poste, destinée à l'ensemble des collaborateurs, s'est tenue en novembre 2017 abordant sous forme de table ronde et de radio éphémère les thèmes suivants : « protection des lanceurs d'alerte », « l'éthique levier de bien-être », « prévenir la corruption, un enjeu concurrentiel ». Elle était accessible en direct puis en podcast à l'ensemble de postiers sur l'intranet dédié « Éthique & Déontologie » et à celles et ceux qui avaient téléchargé l'application déontologie sur leur smartphone. Le jour même, plus de 2 000 postiers ont suivi en ligne tout ou partie des débats et interviews de cette journée.

Par ailleurs, le Pôle Déontologie du Groupe édite un certain nombre de newsletters abordant la thématique de l'anticorruption : la mensuelle *NewsEthique*, les trimestrielles et thématiques *Pratique éthique* et *Petit Illustré de pratique éthique*. En outre, *Le Petit Précis d'éthique illustré* est publié chaque année : il condense sous une forme imprimée les sujets majeurs de l'éthique actualisés au regard de la politique de La Poste en la matière.

Enfin, un module d'e-learning d'une durée de 1h30 a été proposé fin 2017 aux 19 000 principaux managers de l'entreprise. Il sera progressivement étendu à l'ensemble des postiers.

Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

La protection de la vie privée des consommateurs est une préoccupation historique de La Poste, notamment par le serment professionnel. En 2016, le serment a été actualisé pour intégrer la protection des données numériques. La Poste et La Banque Postale disposent d'un correspondant informatique et liberté (CIL) commun à l'intérieur du Groupe, et un *Chief Data Officer* au Groupe et à La Banque Postale.

Les produits de La Poste, comme les Prêt-à-Poster et les timbres, n'utilisent pas de produits dangereux, et les tickets des DAB ne contiennent pas de bisphénol A.

La Poste veille à ce que soit assurée la sécurité de ses clients dans ses locaux et lors des contacts avec ses agents, grâce à des plans de sûreté, la sensibilisation des managers et des personnels et l'appui de la filière sûreté.

Actions en faveur des droits de l'homme

La Poste et ses filiales opèrent très majoritairement en France et sont régies par le droit du travail qui intègre les conventions fondamentales de l'OIT. Le Groupe est très attentif au respect des droits de l'homme. Les droits relatifs à la représentation du personnel et sur la négociation collective sont pris en compte (cf. chapitre 17). La Poste et ses filiales ont pris de nombreux engagements pour la lutte contre les discriminations. La Poste a d'ailleurs récemment adhéré à la plate-forme contre le racisme initiée par le Défenseur des droits (cf. chapitre 17 pour les actions et les résultats des engagements du Groupe concernant la diversité et l'égalité des chances).

Dès 2015, Le Groupe La Poste, conscient de la complexité des problématiques liées aux pays à risques et à la sous-traitance, a impulsé un groupe de travail sur le sujet au sein du collège des directeurs du développement durable (C3D). La Poste a adhéré en 2016 à EDH (Entreprises pour les droits de l'homme).

4. Note Méthodologique

Références

La démarche de reporting social, environnemental et sociétal du Groupe est conduite conformément aux dispositions prévues par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce.

Les indicateurs sociaux sont élaborés selon la méthodologie employée pour le bilan social.

Les indicateurs environnementaux s'appuient sur des référentiels reconnus :

- référentiels nationaux :
  - méthodologie de l'outil Bilan Carbone de l'Ademe, pour le calcul des émissions de la majorité des énergies hors électricité à l'étranger,
  - les facteurs d'émissions et autres sources de la Base Carbone ;

A

- référentiels internationaux :
  - GHG Protocol pour la définition des scopes 1, 2, 3,
  - les lignes directrices pour le reporting de développement durable de la *Global Reporting Initiative* (GRI4),
  - les facteurs de consommations ou d'émissions fournis par l'Agence internationale de l'énergie (rapport 2016) pour le calcul des émissions liées aux consommations d'électricité à l'étranger (moyenne des trois dernières années) ;
- cas particuliers :
  - facteurs d'émission de l'électricité d'origine renouvelable :

    Les facteurs d'émission en équivalents CO_2 relatifs à la consommation d'électricité d'origine renouvelable sont fournis directement par les fournisseurs d'électricité.

    À défaut, le facteur appliqué correspond au facteur moyen d'émission du mix énergétique renouvelable du pays de la consommation.

Période de référence

La période de référence du reporting social 2017 est fondée sur une année calendaire (du 1er janvier au 31 décembre 2017) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de référence du reporting environnemental est fondée sur une année glissante de décembre 2016 à fin novembre de l'année 2017 à l'exception des consommations de papier et du nombre de véhicules (31 décembre 2017).

Périmètre de reporting

Le Groupe choisit de communiquer sur le périmètre de La Poste (qui ne produit pas son propre rapport) et sur le périmètre du Groupe. Les filiales soumises à l'obligation légale produisent leurs propres informations sociales, sociétales et environnementales. Les données concernant les services financiers sont intégrées dans les données concernant La Banque Postale dans le présent reporting.

Depuis l'exercice 2015, le périmètre des indicateurs sociaux est élargi aux sociétés de messagerie express françaises (branche GeoPost, sociétés DPD France et Chronopost). Depuis 2016, le périmètre des indicateurs sociaux s'étend à toutes les filiales françaises du Groupe.

Depuis 2014, les indicateurs environnementaux les plus significatifs intègrent les sociétés de messagerie express de la branche GeoPost : consommations énergétiques des bâtiments et émissions de gaz à effet de serre liées aux transports et bâtiments. Depuis l'exercice 2016, ces indicateurs sont étendus à l'ensemble des sociétés du Groupe (dont les filiales internationales).

Les autres filiales du Groupe font l'objet de démarches d'harmonisation des indicateurs et des plannings de reporting extra-financier, ainsi que de projets d'informatisation, qui permettront d'élargir le périmètre de consolidation pour les exercices à venir.

Extrapolation des indicateurs

Afin de répondre au souci de cohérence du reporting avec le périmètre de consolidation des entités du Groupe, une extrapolation des sociétés non encore incluses dans le reporting est effectuée depuis l'exercice 2016 au niveau des données consolidées du Groupe. L'extrapolation des données est calculée soit à partir d'un ratio en émissions de GES par colis pour GeoPost, soit à défaut à partir d'un ratio : émissions en keq.CO_2 pour mille euros de chiffre d'affaires. Par convention, les données extrapolées sont imputées sur le type 3 dans le tableau des émissions du Groupe et sont non imputées dans le graphique des émissions totales. L'évolution de la part des émissions extrapolées entre 2016 et 2017 s'explique essentiellement par les acquisitions réalisées.

Taux de couverture des indicateurs

Les taux de couverture des indicateurs, pour les différents périmètres de publication sont précisés ci-dessous. Les ratios sont effectués sur le périmètre des sociétés en intégration globale.

Périmètre des indicateurs		% du CA consolidé du Groupe	% des effectifs du Groupe exprimés en équivalents temps plein
Périmètre d'engagement du Groupe à horizon 2020 (environnement)		44	79
La Poste	Indicateurs environnementaux	89	92
Le Groupe	Consommations énergétiques des bâtiments Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments	100 %	100 %

Le périmètre des indicateurs sociaux est précisé dans le chapitre 17.

Protocoles

Les indicateurs sont décrits dans un protocole de reporting détaillé établi par la direction de la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe, chargée du reporting. Ce protocole précise la définition des indicateurs, les modes de recueil et de calcul des informations, les estimations ou extrapolations effectuées le cas échéant, les contrôles réalisés et les responsabilités de collecte et de validation.

Indicateurs environnementaux

Objectifs du Groupe concernant la baisse des émissions de GES

Le périmètre d'engagement correspond majoritairement aux émissions de GES des transports du courrier, du colis, du réseau, du corporate, des services financiers (par exception aux principes posés dans la note méthodologique), de l'activité numérique et des bâtiments gérés par la filiale Poste Immo. Il s'agit des émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid et des émissions incluant les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs. Les transports pris en compte sont les transports routier, aérien, ferré et maritime.

Émissions de gaz à effet de serre

- Émissions de GES des scopes 1 et 2 au sens du GHG Protocol : émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid.
- Émissions de GES du scope 3 : incluant principalement les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs.

Les transports pris en compte sont les transports routiers, ferrés, aériens et maritimes. Pour les capacités aériennes louées à destination de l'étranger et des départements d'outre-mer, les distances prennent en compte les escales.

Les véhicules de fonction ou « d'entreprise » sont inclus depuis l'exercice 2016.

Les déplacements professionnels effectués par les collaborateurs avec leur véhicule sont exclus du périmètre de l'indicateur.

Les données environnementales de GeoPost sur les consommations énergétiques des bâtiments et les émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments sont calculées sur une période glissante (4e trimestre 2016 – 3e trimestre 2017).

Consommation d'énergie des bâtiments

Les énergies prises en compte sont l'électricité, le gaz, le fioul, le chauffage urbain, le propane et le GPL.

Le reporting sur les consommations énergétiques des bâtiments est basé sur les montants facturés du 1er décembre 2016 au 30 novembre 2017 ; les prix moyens utilisés pour convertir ces montants en kilowatts-heures sont soit issus des bases statistiques, soit calculés à partir d'échantillons représentatifs de factures. Pour certains bâtiments, les consommations ont été extrapolées sur la base des surfaces occupées.

Les consommations énergétiques des bâtiments cédés au cours de l'exercice ne sont pas prises en compte.

Les consommations d'électricité et les émissions de GES associées pour les véhicules électriques sont comptabilisées au niveau des bâtiments.

Déchets

Le périmètre correspond aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunications traités par la filière spécialisée ou, pour 4,33 tonnes, ayant fait l'objet de dons ou de ventes.

Depuis 2014, le taux de valorisation est extrapolé pour l'ensemble du périmètre à partir des résultats sur des matériels représentant 95,6 % du total des DEEE traités par la filière spécialisée.

Consommation de papier

Les produits (timbres, Prêt-à-Poster, autres emballages commercialisés), les cartons et les articles mixtes comme les enveloppes à bulles n'entrent pas dans le périmètre de l'indicateur.

Consommation d'eau

Une partie des consommations d'eau est estimée sur la base des dépenses facturées au cours de l'exercice et d'un prix moyen.

Indicateurs sociétaux

Achats

Les achats comprennent l'ensemble des biens et prestations achetés à l'extérieur (matériels, transport/logistique, informatique, frais généraux, etc.) donnant lieu à immobilisation ou comptabilisés sous forme de charges.

Les montants sont calculés en HTND pour La Poste, en HT pour les autres entités du Groupe.

Le périmètre d'engagement concerne La Poste et ses filiales Poste Immo et La Banque Postale. L'impact territorial (données Groupe) présente les données de La Poste et ses filiales Poste Immo, La Banque Postale, Docapost et Mediapost.

A

5. Tableau de correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce

Ce tableau est consultable en annexe 6.

6. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société LA POSTE S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [2].

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr
(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « Note méthodologique » de l'Annexe 2 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 27 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 25 % et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques [3] du volet environnemental.

(1) Indicateurs sociaux : Effectif total réparti par genre, âge et type de contrat, Nombre d'embauches en CDI, Nombre de licenciements, Part de l'effectif à temps partiel, Nombre total d'accords sociaux signés, Nombre de journées d'absence pour maladie, Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles, Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt, Taux de gravité des accidents de travail, Nombre total d'heures de formation, Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année, Part des femmes au sein du comité de management.

Indicateurs environnementaux : Consommations énergétiques des bâtiments, Émissions de gaz à effet de serre liées aux transports et aux bâtiments, Consommation de papier, Pourcentage de papier responsable, Tonnes de papier collecté en vue de recyclage (Offre Recy'Go).

Informations qualitatives : Les politiques mises en œuvre en matière de formation, Les conditions de santé et de sécurité au travail, Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit, Les actions engagées pour prévenir la corruption, L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, Impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales.

(2) Indicateurs sociaux : Centres de Services des Ressources Humaines (CSRH) Grand Ouest (Caen), de Dijon, de Montigny Ile-de-France, Siège social LA POSTE, Mediapost SAS.

Indicateurs environnementaux : Véhiposte, Direction du Réseau Logistique, Direction Technique du Courrier et Courrier/Colis International, Poste Immo, LA POSTE Colis, Direction des Approvisionnements de LA POSTE et Direction du Courrier, DPD UK, Recygo et Siège social Geopost.

(3) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n° 3 du présent rapport.

A

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 28 février 2018

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée Sustainability Services

Éric Amato
Associé

↘ A3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

L'ordonnance n° 2017-1162 supprime, pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017, le rapport du Président du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance, et le remplace par le 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 1er, le rapport sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans le rapport de gestion par application des dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce.

1. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Ce rapport est composé des éléments suivants :

Section du présent document de référence	Contenu
Chapitre 14	• Liste des mandats et fonctions • Éventuelles limitations des pouvoirs du Directeur général
Chapitre 15	• Rémunérations des mandataires sociaux • Engagements pris par la Poste au bénéfice des mandataires sociaux
Chapitre 16	• Composition du Conseil et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil • Code de gouvernement d'entreprise (art. L. 225-37-4 8° Code commerce)
Chapitre 21.2.5	• Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités

• Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est précisé que :

- aucune convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

• 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 L225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

Non applicable car les actions de La Poste ne sont pas cotées.

• Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

La Poste respecte la proportion de membres de chaque sexe dans le Conseil d'administration fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

À ce jour, le Conseil d'administration comprend 12 hommes et 9 femmes.

• Rémunération des dirigeants : projet de résolution

Projet de résolution qui sera soumis en vote des actionnaires relatifs aux principes de détermination de la rémunération et des avantages de toute nature du Président-Directeur Général.

Projet de résolution

(Approbation des principes de détermination de la rémunération et des avantages de toute nature du Président-Directeur Général)

Après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et après en avoir délibéré, l'Assemblée Générale approuve, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général de La Poste.

A

A4 Glossaire

Arcep

Autorité de régulation des communications électroniques et des postes : autorité administrative française indépendante, a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal (délivrance des autorisations d'exercer une activité postale, émission des avis sur les tarifs et les objectifs de qualité du service universel, approbation des tarifs du service universel.

BtoB

Business to Business – Se dit d'une relation d'entreprise à entreprise.

BtoC

Business to Consumer – Se dit d'une relation d'une entreprise vers un particulier.

***Business process outsourcing* (BPO)**

Externalisation de certains processus métiers vers un prestataire extérieur, un sous-traitant.

CDPPT

Commission départementale de présence postale territoriale : chargée notamment de négocier avec La Poste les dépenses qui visent à améliorer l'accès aux services postaux dans les territoires ruraux et les quartiers prioritaires de la politique de la ville et à renforcer l'offre postale dans les DOM et de veiller à l'application des dispositions relatives au contrat de présence postale territoriale.

Cécogramme

Courrier ou colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.). En France, le service universel postal inclut les services d'envoi de cécogrammes à titre gratuit.

Chargeur

Terme désignant dans le secteur de l'express un client donneur d'ordres qui paye le transport.

Cogas

Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales : met en œuvre la politique sociale définie par le Groupe, répartit le budget et contrôle sa mise en œuvre dans le cadre d'un pilotage partagé avec les organisations syndicales.

Colisage

Mise en colis de marchandises pour l'expédition.

Commissionnaire en douane

Société accomplissant pour ses clients les formalités de douane.

Contrat d'entreprise

Le contrat d'entreprise entre La poste et l'État fixe le cadre et les modalités d'exécution des quatre missions de service public confiées à La Poste (distribution des courriers/colis six jours sur sept au domicile de tous les Français, accessibilité bancaire *via* La Banque Postale, contribution à l'aménagement du territoire *via* la présence postale, transport et distribution de la presse). Le contrat en cours couvre la période 2018-2022.

Courrier adressé

Type de courrier ciblé, comportant un destinataire et une adresse définis (à la différence d'un courrier non adressé).

Courrier égrené

Objets postaux postés et traités individuellement par opposition à un envoi en nombre. Synonyme de courrier individuel.

Courrier publicitaire

Courrier qui assure la promotion d'une marque, de ses produits ou de ses services (peut être adressé ou non adressé).

Courrier relationnel

Courrier ayant vocation à gérer et cultiver la relation d'une marque ou d'une entreprise avec ses clients.

CSSPPCE

Commission supérieure du service public, des postes et des communications électroniques : Commission parlementaire mixte (Assemblée nationale et Sénat) visant à contrôler les activités postales et de communications électroniques (téléphonie fixe, mobile et internet).

CtoC

Consumer to consumer – Se dit d'un envoi expédié par un particulier vers un autre particulier.

Délai de livraison

Délai exprimé en jours ouvrables entre la prise en charge de la marchandise par le transporteur et sa livraison au destinataire final.

Dernier kilomètre

Ultime maillon de la chaîne logistique dans la livraison, cette phase assure l'approvisionnement individuel des entreprises ainsi que la livraison à domicile des particuliers.

Éco-conduite

Style de conduite basé sur une sollicitation modérée d'un véhicule dans le but de limiter les émissions de CO_2 et la consommation de carburant.

Économie circulaire

A pour objectif de passer d'un modèle de réduction d'impact à un modèle de création de valeur positive sur un plan social, économique et environnemental (nouveaux modes de conception, de production et de consommation, prolongement de la durée d'utilisation, usage plutôt que possession, réutilisation et recyclage des composants).

Économie collaborative

Désigne un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété (partage, échange, troc, vente ou location). Pratique fortement liée à l'essor des échanges en ligne.

Éditique

Ensemble d'outils, services et moyens informatiques appliqués à l'édition de documents. Surtout utilisée à propos de la production en masse de documents (publipostage, contrats, factures, relevés de compte, messages publicitaires, etc.).

ELU

Espace logistique urbain : espace destiné à la distribution et à la collecte des colis express de moins de 30 kg en zone urbaine.

ESC/ESC-I

Espace service client et Espace service client intégral : concept de bureau de poste qui propose un modèle d'accueil, de conseil et de vente selon un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé.

ESS

Économie sociale et solidaire : ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le principe de fonctionnement interne et les activités sont fondés sur la solidarité et l'utilité sociale.

Facteur-guichetier

Facteur qui, à la fois, réalise l'ensemble des prestations de son métier (distribution du courrier, services de proximité) et tient le guichet du bureau de poste. Il assure ainsi une prise en charge complète de l'offre de services de La Poste (Courrier, Colis, Chronopost, La Banque Postale et vente de recharges prépayées de La Poste Mobile).

Flashage

Procédé qui consiste à scanner (flasher) un colis du dépôt en bureau de poste jusqu'à la livraison (un colis est flashé en moyenne quatre fois lors de son parcours). Avec le numéro de suivi du colis, le client peut connaître à tout moment l'état d'acheminement de son envoi.

Hub

Plate-forme de concentration/redistribution pour une « région » nationale. Le réseau, dans lequel s'insèrent les *hubs*, est organisé en « toile d'araignée » : le groupage de toutes les expéditions express collectées le jour se fait dans un *hub*, en général proche d'un aéroport, d'une gare ou de toute plate-forme multimodale, pour ensuite les redistribuer vers des dépôts ou agences de destination, ou vers un autre *hub*.

IARD

Incendie, accidents et risques divers : abréviation utilisée dans le monde de l'assurance, en opposition avec l'assurance de personnes.

Instance

Objets postaux en attente de retrait en points de contact.

Intégrateur

Désigne les transporteurs mondiaux intégrant la globalité de la chaîne de transport : compagnie aérienne (flotte de type cargo), commissionnaire en douane, agent de fret et messagerie routière.

IPC

International Post Corporation : association coopérative d'opérateurs postaux d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique ayant pour missions d'améliorer la qualité de service internationale, de réaliser des études et recherches dans le domaine postal et d'animer des forums d'échanges sur les questions postales.

Imprimé publicitaire/ISA

Imprimé sans adresse : publicité distribuée en boîtes aux lettres. Type de courrier ne comportant pas de destinataire et d'adresse définis (à la différence du courrier adressé).

La Poste agences communale et intercommunale

Points de contact gérés en partenariat avec une mairie ou une communauté de communes. En contrepartie d'une indemnité compensatrice, des prestations postales sont assurées (cf. chapitre 5, section 5.4.1).

La Poste Relais (rural/urbain)

Point de contact géré par un commerçant, proposant l'essentiel des services postaux sur une plage horaire étendue. Il contribue au maintien des commerces en zone rurale. En zone urbaine, implanté dans des lieux à fort trafic, gares et supermarchés, il place les services postaux les plus utilisés sur le chemin quotidien d'un grand nombre de citadins.

Logistique inverse

La logistique inverse, ou logistique des retours, concerne la gestion des flux du consommateur vers le producteur (gestion du service après-vente, recyclage des déchets, gestion des invendus, etc.).

Logistique urbaine

Façon d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville en tenant compte de composantes multiples (habitat, activité économique, gestion urbaine, transports, etc.).

Microcrédit personnel

Prêt destiné aux particuliers qui souhaitent concrétiser un projet (hors création d'entreprise), mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire classique.

Microcrédit social

Dispositif de prêt dont l'objectif est d'aider à l'insertion sociale et professionnelle de particuliers démunis ou exclus du système bancaire.

Monétique

Ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées.

A

MVNO

Mobile Virtual Network Operator – Opérateur de réseau mobile virtuel qui, ne possédant pas d'infrastructure de réseau en propre, contracte des accords avec des opérateurs mobiles possédant un réseau mobile pour proposer une gamme de services et de solutions aux clients sous sa propre marque.

ONPP

Observatoire national de la présence postale : suivi de la gestion du fonds de péréquation et contrôle de la mise en œuvre du Contrat de présence postale. Il est composé de représentants de l'État, de l'Association des maires de France, de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques (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.

Postage

Transport et distribution d'un support de presse par le circuit traditionnel de La Poste.

PostEurop

Association des opérateurs postaux publics européens.

***Silver* économie**

Économie au service des personnes âgées, destinée à accompagner une population dont l'espérance de vie croît et crée de nouveaux besoins, notamment dans les secteurs des loisirs, transport, alimentation, sécurité, santé, domicile, habitat collectif, assurance, assistance téléphonie, internet, sport.

Talk to pay

Ce système d'authentification biométrique par la voix est une nouvelle solution de sécurisation des paiements en ligne. Grâce à ce système, La Banque Postale permet aux internautes d'effectuer le règlement de leurs achats en ligne en prononçant la phrase-mot de passe reçue au préalable. Cette action déclenche le remplissage automatique du formulaire de paiement.

Think tank

Institution à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques.

***Tracking* ou traçabilité**

Prestation réalisée par les transporteurs express ou rapides, qui consiste à suivre informatiquement l'état d'avancement d'une expédition de sa collecte à sa livraison. Les transporteurs essayent d'offrir le plus grand nombre de points de *tracking* (en général à chaque rupture de charge). Les équipements électroniques itinérants des chauffeurs-livreurs permettent d'accéder à l'information de livraison finale.

UPU

Union postale universelle : Institution spécialisée de l'ONU dont le but est de favoriser le bon développement ainsi que la coopération des différents systèmes postaux existants. Elle fixe les règles des échanges de courrier international.

VAD

Vente à distance (par exemple, e-commerce et vente par correspondance).

VAE

Vélo à assistance électrique.

Vépéciste

Professionnel de la vente par correspondance (VPC).

Zone de chalandise

Zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs ou les prospects.

Zone rurale

Commune de moins de 2 000 habitants.

ZRR

Zone de revitalisation rurale.

A5 Informations relatives au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi

La loi de finances rectificative pour 2012 a instauré un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), dispositif qui concerne l'ensemble des entreprises françaises employant des salariés, imposées à l'impôt sur les sociétés (IS) ou à l'impôt sur le revenu (IR) d'après leur bénéfice réel, quels que soient le mode d'exploitation et le secteur d'activité. L'article 76 de la loi de finances pour 2015 prévoit que les informations relatives à l'utilisation du CICE doivent figurer, sous la forme d'une description littéraire, dans une note jointe aux comptes, à compter de l'exercice clos au titre de l'année 2014.

La Poste bénéficie du CICE en tant que :

- société anonyme soumise à l'impôt sur les sociétés ;
- entreprise de main-d'œuvre, employant des salariés modestes. La Poste est l'un des principaux employeurs de France avec 214 697 collaborateurs [1] en France, dont 81 % ont une rémunération inférieure ou égale à 2,5 fois le SMIC ;
- entreprise exerçant son activité dans un environnement totalement concurrentiel et ne bénéficiant d'aucune situation de monopole sur ses marchés.

Le CICE a représenté 356 millions d'euros pour La Poste en 2017 (310 millions d'euros en 2016 et 318 millions d'euros en 2015 [2]).

L'augmentation est due au passage du taux du CICE de 6 % à 7 % en 2017.

Le CICE est un accélérateur de la transformation du modèle économique de La Poste

Le CICE a pour objet le « financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés de transition écologique et énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement ».

Le CICE donne à La Poste, confrontée notamment à la baisse des volumes de courrier qui remet en cause la viabilité de son modèle économique, les moyens de se transformer et de renouveler son modèle de développement. Il permet :

- de réaliser des investissements importants : plus de 1 075 millions d'euros réalisés en 2017 au niveau du Groupe hors banque (dont 351 millions d'euros d'investissements au niveau de La Poste maison mère), et près de 1 204 millions d'euros prévus pour 2018 au niveau du Groupe hors banque (dont 317 millions d'euros au niveau de La Poste maison mère) pour soutenir le développement des branches (Services-Courrier-Colis, GeoPost, Réseau La Poste, Numérique) ;
- de financer la formation des employés, nécessaire pour accompagner le développement de nouveaux services (offre bancaire à destination d'une clientèle professionnelle, nouveaux services de proximité des facteurs...). Ainsi, La Poste met en œuvre entre 2015 et 2020 un programme de 50 000 parcours qualifiants avec certification interne pour développer les compétences clés et favoriser les projets professionnels des postiers : à fin 2017, plus de 28 000 postiers sont engagés dans un des 30 parcours qualifiants existants, plus de 20 000 sont d'ores et déjà certifiés.

  La Poste met aussi en œuvre un programme de formation au numérique avec une offre « Tous numériques ! » déployée depuis septembre 2015 pour permettre à tous les postiers de se développer sur les enjeux de l'innovation et renforcer leurs compétences numériques en fonction de leurs besoins : à fin 2017, 100 000 postiers ont suivi au moins l'une de ces formations au numérique.

  Enfin, en 2017, plus de huit collaborateurs sur dix ont bénéficié d'au moins une formation leur permettant d'acquérir et de maintenir les compétences nécessaires à l'accomplissement de leur mission et de leur projet professionnel et neuf collaborateurs sur dix ont bénéficié d'une formation durant les deux dernières années. Le plan stratégique du Groupe La Poste a pour ambition que 100 % des postiers reçoivent une formation sur deux ans, ce qui porte les dépenses de formation à plus de 220 millions d'euros par an, destinées à accompagner la transformation complète de la structure d'emplois et des métiers de La Poste ;
- de maintenir son engagement en termes d'emploi : le CICE permet à La Poste d'atténuer les conséquences sur l'emploi de la baisse de son chiffre d'affaires. Ainsi, après avoir effectué plus de 18 600 recrutements de collaborateurs en CDI sur la période 2012-2015, l'entreprise a de nouveau recruté près de 4 500 nouveaux collaborateurs en CDI en 2016 et près de 7 800 en 2017.

(1) Rapport social 2016, effectif en personnes physiques au 31 décembre 2016.
(2) Montant calculé sur les rémunérations versées au titre de l'exercice concerné.

A6 Tables de concordance

Rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

Le présent document de référence comprend tous les éléments requis par l'annexe 1 du règlement CE n° 809/2004, tels que présentés dans le tableau ci-après :

Règlement 809/2004		Sections du document de référence	Page
Chapitre 1	**Personne responsable**	**Chapitre 1**	**9-10**
Chapitre 2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**Chapitre 2**	**11-12**
Chapitre 3	**Informations financières sélectionnées**	**Chapitre 3/3.3**	**16-18**
Chapitre 4	**Facteurs de risque**	**Chapitre 9**	**115-140**
Chapitre 5	**Informations concernant l'émetteur**		
5.1	Histoire et évolution de la Société	Chapitre 3/3.2 Chapitre 4	15-16 / 21-22
5.2	Investissements	Chapitre 10/10.5.1.2	171-173
Chapitre 6	**Aperçu des activités**	**Chapitre 5**	
6.1	Principales activités	Chapitre 5/5.1 à 5.7	23-85
6.2	Principaux marchés	Chapitre 5/5.1 à 5.6	23-72
6.3	Événements exceptionnels	Chapitre 5/5.9	97
6.4	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers	Chapitre 5/5.10	97
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	Chapitre 5/5.1 à 5.6	23-72
Chapitre 7	**Organigramme**	**Chapitre 6**	**99-102**
Chapitre 8	**Propriétés immobilières, usines équipements**		
8.1	Les actifs du Groupe	Chapitre 7	105-107
8.2	Environnement et développement durable	Chapitre 5/5.8	86-97
Chapitre 9	**Examen de la situation financière et du résultat**		
9.1	Situation financière	Chapitre 10/10.1 et 10.2 – 10.4 et 10.5	142-155 / 168-177
9.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 10/10.3	156-167
Chapitre 10	**Trésorerie et capitaux**	**Chapitre 11**	**184**
Chapitre 11	**Recherche et développement, brevets et licences**	**Chapitre 8**	**109-114**
Chapitre 12	**Informations sur les tendances**	**Chapitre 12**	**185-186**
Chapitre 13	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**Chapitre 13**	**187-188**
Chapitre 14	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**		
14.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	Chapitre 14/14.1	190-215
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	Chapitre 14/14.3	223

Règlement 809/2004		Sections du document de référence	Page
Chapitre 15	**Rémunération et avantages**		
15.1	Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux	Chapitre 15/15.1	225-228
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	Chapitre 15/15.2	229
Chapitre 16	**Fonctionnement des organes d'administration**		
16.1	Date d'expiration du mandat	Chapitre 14/14.1.1	190
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une des filiales	Chapitre 14/14.1.2	193-214
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	Chapitre 16/16.4	235-237
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	Chapitre 16/16.6	238-240
Chapitre 17	**Salariés**		
17.1	Nombre de salariés et répartition par type d'activité et par site	Chapitre 17/17.1 – 17.11	241-262
17.2	Participation au capital social de l'émetteur et stock-options	Chapitre 17/17.9	258
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	Néant	
Chapitre 18	**Principaux actionnaires**		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 18/18.1	263-264
18.2	Existence de droits de vote différents des actionnaires	Chapitre 18/18.1	263-264
18.3	Contrôle de l'émetteur	Chapitre 18/18.2	263-264
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	Chapitre 18/18.3	263-264
Chapitre 19	**Opérations avec des apparentés**	**Chapitre 19**	**265-267**
Chapitre 20	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
20.1	Informations financières historiques	Chapitre 20/20.1	269-392
20.2	Informations financières *pro forma*	Néant	
20.3	États financiers	Chapitre 20/20.1 et 20.2	269-384 / 393-434
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	Chapitre 20/20.1 et 20.2	385-392 / 435-440
20.5	Date des dernières informations financières	Chapitre 20	270
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Néant	
20.7	Politique de distribution de dividendes	Chapitre 20/20.3	441
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 20/20.4	441
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chapitre 20/20.5	441
Chapitre 21	**Informations complémentaires**		
21.1	Capital social	Chapitre 21/21.1	444
21.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 21/21.2	446-449

A

Règlement 809/2004		Sections du document de référence	Page
Chapitre 22	Contrats importants	Chapitre 22	451-452
Chapitre 23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Chapitre 23	453-454
Chapitre 24	Documents accessibles au public	Chapitre 24	455-456
Chapitre 25	Informations sur les participations	Chapitre 25	457-458

Rapport financier annuel

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier annuel :

	Sections du document de référence	Page
Rapport de gestion	**Voir table de concordance ci-dessous**	
États financiers		
• Comptes annuels	Chapitre 20.2	393-434
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 20.2	435-440
• Comptes consolidés	Chapitre 20.1	270-384
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 20.1	385-392
Attestation du responsable du document	**Chapitre 1**	**9-10**
• Honoraires des commissaires aux comptes	Chapitre 20.1	372

Rapport de gestion

Le document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion du Conseil d'administration de la Société visé aux articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce, tels que présentés dans le tableau ci-après :

	Sections du document de référence	Page
Examen de la situation financière et des résultats	**Chapitre 10**	**141-181**
Activité en matière de recherche et développement	**Chapitre 8**	**109-114**
Management des risques (facteurs de risque et dispositif de gestion des risques et de contrôle interne)	**Chapitre 9**	**115-140**
Informations sociales	**Chapitre 17**	**241-262**
Informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable et rapport afférent des commissaires aux comptes	**Chapitre 5.8/Chapitre 17/ Annexe 2**	**86-97 / 241-262 / 462-474**
Plan de vigilance	**Annexe 1**	**460-461**
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	**Annexe 3**	**475**

Informations sociales, environnementales et sociétales

Le présent document de référence comprend tous les éléments requis par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, tels que présentés dans les chapitres 5 (section 5.8) et 17 ainsi que l'annexe 2.

Intitulé des indicateurs	Sections du document de référence	Page
Informations sociales	**Chapitre 17**	**241-262**
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	17.1.1/17.1.2./17.10.1 à 17.10.3	242 / 243-244 / 259-262
Les embauches et licenciements	17.1/17.2 /17.10.4	242-244 / 244 / 261-262
Les rémunérations et leur évolution	17.4.2/17.7	248 / 252-254
Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	17.2	244
Absentéisme	17.2/17.10.4	244 / 261-262
Relations sociales		
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	17.8.2	255-256
Le bilan des accords collectifs	17.8.2.2	256
Santé et sécurité		
Les conditions de santé et de sécurité au travail	17.5	249-251
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	17.5	249
Accidents du travail, fréquence et gravité et maladies professionnelles	17.5.3/17.10.4	250-251 / 261-262
Formation		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	17.3	245-247
Nombre total d'heures de formation	17.3.2.2/17.10.4	246 / 261-262
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	17.4.2/17.10.4	248 / 261-262
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	17.4.1	247-248
Politique de lutte contre les discriminations	17.4	247-249
Informations environnementales	**Chapitre 5.8 / Annexe 2**	**86-97 / 462-471**
Politique générale en matière environnementale		
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	5.8.1 / 5.8.3 / Annexe 2	86-90 / 93-96 / 462
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Annexe 2	462
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	5.8.3.3 / Annexe 2	94-96 / 462-463 / 465
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Annexe 2	466
Pollution		
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Annexe 2	462-463 / 466

A

Intitulé des indicateurs	Sections du document de référence	Page
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Annexe 2	463
Économie circulaire		
Prévention et gestion des déchets	5.8.3.3 / Annexe 2	95-96 / 463-464
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	5.8.3.3 / Annexe 2	95-96 / 463-464
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Annexe 2	466
Utilisation durable des ressources		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Annexe 2	467
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.8.3.3 / Annexe 2	95 / 464-465
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.8.3.3 / Annexe 2	94-95 / 464-465
L'utilisation des sols	Annexe 2	463
Changement climatique		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment pour les biens et services qu'elle produit	5.8.3.3 /Annexe 2	94-95 / 465-466
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	5.8.3.3 / Annexe 2	94-95 / 466
Protection de la biodiversité		
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Annexe 2	467
Informations sociétales	**Chapitre 5.8.3**	**93-96**
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société		
En matière d'emploi et de développement régional	5.8.3.1 / Annexe 2	93 / 467
Sur les populations riveraines ou locales	5.8.3.1 / Annexe 2	93 / 468
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	5.8.1.1 / Annexe 2	86-89 / 468
Les actions de partenariat ou de mécénat	Annexe 2	468
Sous-traitance et fournisseurs		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.8.3.1 / Annexe 2	93 / 468
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur Responsabilité sociale et environnementale	5.8.2 / 5.8.3.1	91-92 / 93
Loyauté des pratiques		
Les actions engagées pour prévenir la corruption	5.8.2.2 / Annexe 2	91 / 468-469
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	5.8.5 / Annexe 2	96 / 469
Droits de l'Homme	5.8 / 5.8.11 / Annexe 2	86 / 89 / 469

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photo : Julien Apruzzese, Eric Audras, Philippe Bauduin, Paul Bradbury, Alex Cretey, Eric Cretey, Jurgen Facchle, Patrice Lecourt, Sophie Loubaton, Luigi Masella, Laurence Mouton, Marta Nasoimiento, Gérald Nowak, Sébastien Pallez, Pascal Poggli, Fabrice Poincelet, Christophe Pouger, Vincent Prieur, Eva Serrabassa, André Tuleda, Doble D, Fotolia, Getty Images, Graphic obsession, La Poste, Médiathèque du Groupe La Poste, Onoky, Photo Alto, Systermans, Tetra Images, Westend 60.

Impression : Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Direction financière du Groupe La Poste
9 rue du Colonel Pierre Avia – 75757 Paris Cedex 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00 – www.legroupe.laposte.fr

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

LE GROUPE LA POSTE

DIRECTION FINANCIÈRE
9 RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 75757 PARIS CEDEX 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00
www.legroupe.laposte.fr

La Poste – Société anonyme au capital de 3 800 000 000 euros – 356 000 000 RCS PARIS
Siège social : 9 RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 75015 PARIS

LA POSTE

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2017)

PricewaterhouseCoopers Audit
63 rue de Villiers
92 208 Neuilly-sur-Seine Cedex
France

KPMG Audit
Tour EQHO
2, Avenue Gambetta
CS 60055
92 066 Paris Le Défense Cedex
France

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2017)

Aux Actionnaires
LA POSTE
9, rue du Colonel Pierre Avia
75 015 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 consolidés de la société LA POSTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des écarts d'acquisition du secteur opérationnel GeoPost

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe réalise des opérations de croissance externe et reconnaît des écarts d'acquisition (goodwill). Ces écarts d'acquisition, qui correspondent à l'écart entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis, sont décrits dans la note 15 Ecarts d'acquisition (goodwill) de l'annexe aux comptes consolidés. Ils ont été alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.
Au 31 décembre 2017, les écarts d'acquisition s'élèvent à 2 332 M€ à l'actif du bilan dont 1 824 M€ correspondant aux activités de GeoPost.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles et 15.3 Pertes de valeur, de l'annexe aux comptes consolidés.
Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liés à l'environnement économique et financier, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.
GeoPost opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition de GeoPost comme un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie d'évaluation de la valeur recouvrable appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Pour les UGT de GeoPost que nous avons testées, nous avons notamment :
- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.12 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles et 15.3 Pertes de valeur de l'annexe aux 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 2 000 M€ au 31 décembre 2017.
L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice sont décrits dans les notes 2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 29 Avantages du personnel de l'annexe aux 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 2.20.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière et 29 Avantages du personnel de l'annexe aux comptes consolidés.

Chiffre d'affaires Courrier

Risque identifié

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 18.463 M€, dont 8.948 M€ pour l'activité Courrier de La Poste SA. Le chiffre d'affaires est reconnu selon les modalités décrites dans la note 2.8.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales de l'annexe aux comptes consolidés, au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rattache. Les figurines (timbres-poste, prêts à poster) sont comptabilisées lors de la vente (hors situations exceptionnelles). Pour s'assurer de la correcte prise en compte des transactions sur la bonne période, le Groupe estime le chiffre d'affaires à comptabiliser en fin d'année, sur la base d'hypothèses de délais d'acheminement du trafic courrier et de sensibilité des ventes de figurines (timbres-poste, prêts à poster) aux évolutions tarifaires.

Nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires Courrier, s'agissant de l'affectation des transactions sur la bonne période, comme un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des estimations associées et de l'importance des jugements et des hypothèses formulées par le Groupe.

Notre réponse

Nos travaux sur le chiffre d'affaires Courrier et l'affectation des transactions sur la bonne période sont les suivants :
- prise de connaissance des procédures de contrôle interne mises en œuvre sur le suivi et la mise à jour des tarifs et le déversement des outils de facturation dans le système d'information comptable ;
- test d'efficacité de certains contrôles que nous avons jugés clés pour notre audit relatifs à la mise à jour de la tarification et au déversement des outils de facturation dans le système d'information comptable.

Nous avons également mené des tests de détail sur certains postes significatifs en lien avec la correcte allocation des produits à l'exercice en cours.

Concernant le délai d'acheminement, nous avons ainsi apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles de l'exercice précédent ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des données de trafic et des dates de dépôts utilisées avec celles issues des systèmes d'information de facturation ;
- sur la base d'un échantillon, la cohérence des tarifs utilisés par type de produits.

Concernant les ventes de figurines, nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître en fin d'année, notamment :

- la cohérence des données de trafic utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés et de l'évolution attendue des volumes ;
- la cohérence des données de ventes utilisées par comparaison avec celles des périodes comparables précédentes, corrigées de l'effet jours ouvrés, de l'évolution attendue des volumes et des évolutions tarifaires sur les différentes catégories de produits.

Provision pour risque Epargne Logement

Risque identifié

Les engagements pris par La Banque Postale, filiale de La Poste, envers les souscripteurs de produits d'épargne logement concernent la phase épargne et la phase prêt. L'incidence des taux de marché sur ces engagements peut être défavorable sur le résultat futur de la banque et, en conséquence, donner lieu à la constitution de provisions.
Au 31 décembre 2017, la provision épargne logement s'élève à 294 M€. Elle a fait l'objet d'une reprise de 68 M€ au cours de l'exercice. Les encours auxquels cette provision se réfère (Plans Epargne Logement, Comptes Epargne Logement et crédits octroyés au titre des PEL et CEL) représentent 32,4 Mds€ à la clôture.

Les principes suivis en matière de provisionnement du risque épargne logement sont décrits dans la note 2.19 Provisions de l'annexe aux comptes consolidés et les éléments chiffrés sont détaillés dans la note 26.1 Provisions techniques des activités bancaires et assurance.

La détermination de ces provisions fait appel à des techniques de simulation comportementale des clients, fondées sur des estimations modélisées des taux d'intérêts futurs et sur les spécificités propres à chaque génération de plan.

Nous avons considéré que la provision Epargne Logement constitue un point clé de l'audit en raison :

- du montant significatif des produits d'épargne logement collectés ;
- de la complexité des hypothèses utilisées dans la modélisation et ;
- d'une incidence matérielle sur les résultats du Groupe, dans l'hypothèse d'une erreur de jugement ou d'un changement d'estimation.

Notre réponse

Les travaux que nous avons mis en œuvre sont les suivants :
- contrôle du respect des règles de gouvernance mises en place par la direction pour les mises à jour du modèle de calcul des provisions, et en particulier l'approbation de ces dernières par le comité de validation des modèles de la Direction des Risques Groupe ;
- revue critique en lien avec nos spécialistes en modélisation financière des changements apportés aux hypothèses de calibration et de modélisation des taux d'intérêt, ainsi qu'à la marge crédit impliquée dans les estimations de provision ;
- analyse critique de l'évolution de la provision Epargne Logement entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 et des contributions relatives des composantes modèle, stock et taux ;
- revue critique des tests de sensibilité du modèle aux taux d'intérêt ;
- recalcul indépendent de la provision par nos spécialistes en modélisation financière en appliquent le modèle aux bases de gestion rapprochées des bases comptables ;
- comparaison du ratio provisions sur encours d'épargne logement à celui d'un échantillon de banques qui distribuent des produits d'épargne logement ;
- revue de l'information communiquée dans l'annexe aux comptes consolidés.

Provisions pour risques de crédit sur prêts à la clientèle

Risque identifié

La Banque Postale, filiale de La Poste, constitue des provisions pour couvrir des risques avérés de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers.
Au 31 décembre 2017, les prêts et créances sur la clientèle s'élévent à un montant net de 88 Md€, dont 65 Md€ de crédits aux personnes physiques et 21 Md€ de crédits aux personnes morales, comme indiqué en notes 20.1 Prêts et créances sur la clientèle et 33.3 Risque de crédit de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans la note 2.14.1 Prêts et créances des activités bancaires de l'annexe aux comptes consolidés.

Les provisions pour dépréciation sont estimées sur une base collective ou individuelle en tenant compte de la valeur des garanties détenues. Les provisions collectives sont constatées sur les encours non douteux dont le risque de crédit a subi une dégradation significative depuis l'octroi. Elles sont déterminées en fonction des données historiques sur les probabilités de défaut et les pertes attendues.

S'agissent des dépréciations individuelles, elles sont estimées sur base statistique pour les crédits aux particuliers et au cas par cas pour les autres crédits.

L'évaluation des provisions pour risque de crédit sur les encours de prêts requiert l'exercice du jugement pour l'identification des expositions, présentant un risque de non recouvrement, ou pour la détermination des flux futurs recouvrables et des délais de recouvrement.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces provisions constitue un point clé de l'audit en raison de :
- l'importance relative de ces encours de prêts dans le bilan ;
- la complexité de l'estimation des probabilités de défaut, des pertes en cas de défaut ou des flux futurs recouvrables, y compris la valeur des garanties.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place par la Groupe pour identifier les créances sensibles ou douteuses et évaluer le montant des dépréciations sur encours sensibles, douteux ou contentieux.

Nous avons testé l'efficacité des contrôles jugés clés pour notre audit, mis en œuvre par la Groupe pour l'identification des encours sensibles, le classement en douteux ou en contentieux, l'évaluation de la valeur des garanties reçues, les corrects traitements des données dans les outils informatiques métiers et leur déversement en comptabilité.

Nous avons également pris connaissance du fonctionnement et des principales conclusions des comités spécialisés de la banque chargés du suivi des créances sensibles, douteuses ou contentieuses et avons revu la documentation justifiant la niveau des provisions constituées.

Pour les provisions collectives, nous avons effectué une revue critique des changements apportés aux modèles de calcul de la probabilité de défaut et de perte en cas de défaut. Pour les crédits aux entreprises, nous avons apprécié les procédures de constitution et de supervision des dossiers classés « à suivre » et des dépréciations enregistrées sur les prêts aux entreprises.

Par ailleurs, nous avons ré-exécuté certains tests réalisés par le contrôle comptable et nous avons corroboré la qualité de certaines analyses produites en examinant les documents justificatifs sous-jacents.

Nous avons revu le caractère approprié des informations données dans les notes 20.1 Prêts et créances sur la clientèle et 33.3 Risque de crédit de l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin, nous avons analysé l'évolution de certains indicateurs clés, tels que la somme des encours sensibles et douteux rapportée au total des encours ainsi que leur couverture par les dépréciations, par rapport à celles observées aux 30 juin 2017 et 31 décembre 2016, et à celles budgétées.

Vérification du rapport sur la gestion du groupe

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour la cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la neuvième 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 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 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 2 mars 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

LA POSTE
Société anonyme au capital de 3.800.000.000 euros
Siège social : 9 rue du colonel Pierre Avia,
75015 Paris
356 000 000 RCS Paris
(« La Société »)

EXTRAIT
PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
EN DATE DU 27 JUIN 2018

❋ ❋ ❋

Délibérations adoptées

❋ ❋ ❋

L'an deux mille dix-huit, le vingt-sept juin à 11 heures 30

Les actionnaires de la société La Poste, société anonyme au capital de 3.800.000.000 euros, dont le siège social est 9 rue du colonel Pierre Avia, 75015 Paris, immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro 356 000 000 RCS Paris, se sont réunis en Assemblée Générale Mixte au siège social, salle du Président,

[...]

PREMIERE RESOLUTION
(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du groupe rédigé par le Conseil d'administration et du rapport général des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de la Société, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un bénéfice s'élevant à 658 910 657 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

DEUXIEME RESOLUTION
(APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDES DUDIT EXERCICE)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du groupe rédigé par le Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 851 417 000 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

TROISIEME RESOLUTION
(AFFECTATION DU RESULTAT, DETERMINATION ET MISE EN DISTRIBUTION DU DIVIDENDE)

L'Assemblée Générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit 658 910 657 euros, de la manière suivante :

(i) Détermination du bénéfice distribuable :

Réserves diverses	467 225 840 €
Report à nouveau	530 794 597 €
Résultat de l'exercice	658 910 657 €
Bénéfice distribuable	1 656 931 094 €
(ii) Dotation de la réserve légale :	32 945 533 €
(iii) Prélèvement de l'acompte sur dividende versé :	Néant
(iv) Distribution du dividende :	171 000 000 €
Montant prélevé sur le compte « résultat de l'exercice »	171 000 000 €
Montant prélevé sur le compte « report à nouveau »	Néant

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

Montant du dividende 171 000 000 €

Ce montant sera versé intégralement à l'État et à la Caisse des dépôts et consignations à proportion de leurs participations respectives au capital de la Société à la date de l'Assemblée Générale appelée à se prononcer sur l'affectation du résultat 2017.

(v) Affectation au compte Report à Nouveau : 454
965 124 €

Ce dernier s'élèvera donc à 985 759 721 euros à l'issue de la dotation à la réserve légale et de la distribution du dividende susvisé.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte de ce que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions	Dividende	Régime Fiscal
2014	950 000 000	171 000 000 €	N/A
2015	950 000 000	171 000 000 €	N/A
2016	950 000 000	171 000 000 €	N/A

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

[...]

ONZIEME RESOLUTION
(POUVOIRS POUR LES FORMALITES)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

LA POSTE
Société anonyme au capital de 3 800 000 000 euros
Siège social : 9 rue du colonel Pierre Avia - 75015 Paris
356 000 000 RCS Paris
(« La Société »)

EXTRAIT

TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE

DU 27 JUIN 2018

PREMIERE RESOLUTION
(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du groupe rédigé par le Conseil d'administration et du rapport général des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de la Société, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un bénéfice s'élevant à 658 910 657 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIEME RESOLUTION
(Approbation des comptes consolidés dudit exercice)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du groupe rédigé par le Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 851 417 000 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIEME RESOLUTION

(Affectation du résultat, détermination et mise en distribution du dividende)

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice 2017, soit 658 910 657 €, de la manière suivante :

(i) Détermination du résultat distribuable :

Réserves diverses	467 225 840 €
Report à nouveau	530 794 597 €
Résultat de l'exercice	658 910 657 €
Résultat distribuable	1 656 931 094 €

(ii) Dotation à la réserve légale :	32 945 533 €
(iii) Prélèvement de l'acompte sur dividende versé :	Néant
(iv) Distribution de dividendes :	171 000 000 €

Montant prélevé sur le compte « résultat de l'exercice »	171 000 000 €
Montant prélevé sur le compte « report à nouveau »	Néant
Montant du dividende	171 000 000 €

Ce montant sera versé intégralement à l'Etat et à la Caisse des dépôts et consignations à proportion de leurs participations respectives au capital de la Société à la date de l'Assemblée Générale appelée à se prononcer sur l'affectation du résultat 2017.

(v) Affectation au compte « Report à Nouveau » : 454 965 124 €

Ce dernier s'élèvera donc à 985 759 721 € à l'issue de la dotation à la réserve légale et de la distribution de dividendes susvisée.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte de ce que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

Exercice	Nombre d'actions	Dividende	Régime Fiscal
2014	950 000 000	171 000 000 €	N/A
2015	950 000 000	171 000 000 €	N/A
2016	950 000 000	171 000 000 €	N/A

[....]

ONZIEME RESOLUTION
(Pouvoir pour les formalités)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

KPMG Audit
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

PricewaterhouseCoopers Audit
63 rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
France

La Poste

Société Anonyme

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2017
La Poste
Société Anonyme
9, rue du Colonel Pierre Avia - 75015 Paris
Ce rapport contient 3 pages

KPMG Audit
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

PricewaterhouseCoopers Audit
63 rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
France

La Poste
Société Anonyme

Siège social : 9, rue du Colonel Pierre Avia - 75015 Paris
Capital social : €.3.800.000.000

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Amato
Associé

Marie-Christine Jolys
Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric Bertier
Associé

Jacques Lévi
Associé