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 21/07/2020 sous le numéro de dépôt 46319

DEPOT DES COMPTES ANNUELS

DATE DEPOT : 21-07-2020

N° DE DEPOT : 046319

N° GESTION : 1999B07248

N° SIREN : 356000000

DENOMINATION : La Poste

ADRESSE : 9 rue du Colonel Pierre Avia 75015 Paris

MILLESIME : 2019

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

LA POSTE
Société anonyme au capital de 5.364.854.364 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 ORDINAIRE ANNUELLE
EN DATE DU 3 JUIN 2020

❋ ❋ ❋

Délibérations adoptées

❋ ❋ ❋

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

L'an deux mille vingt, le trois juin à 9 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 Ordinaire Annuelle par visioconférence,

[…]

PREMIERE RESOLUTION
(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2019)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion intégré au document universel de référence 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 2019, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître une perte s'élevant à 83 495 607 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 2019, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 821 979 000 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)

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2019, s'élevant à 83 495 607 euros, en totalité sur le compte « report à nouveau ». A la suite de cette affectation, le compte « report à nouveau » s'élèvera à 769 171 575 euros.
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	Dividende par action	Régime Fiscal
2016	950 000 000	171 000 000 €	0,18 €	N/A
2017	950 000 000	171 000 000 €	0,18 €	N/A
2018	950 000 000	199 500 000 €	0,18 €	N/A

Certifié conforme
Président-Directeur général
La Poste

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

[…]

CINQUIEME 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.

2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



LE GROUPE LA POSTE

26 Md€

de chiffre d'affaires

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

PLUS DE 249 000

collaborateurs



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

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

LE GROUPE LA POSTE

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 16 mars auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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



SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT 4
CHIFFRES CLÉS 2019 6

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 9

1.1 Profil du Groupe La Poste 10
1.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe 11
1.3 Informations financières sélectionnées 13
1.4 Stratégie 15
1.5 Modèle d'affaires RFA 22
1.6 Services-Courrier-Colis 24
1.7 GeoPost/DPDgroup 35
1.8 La Banque Postale 47
1.9 Réseau La Poste 58
1.10 Numérique 64
1.11 Immobilier 69
1.12 Organigramme simplifié 78
1.13 Innovation et propriété intellectuelle RFA 81
1.14 Environnement réglementaire 85

2 LE MANAGEMENT DES RISQUES RFA 101

2.1 Facteurs de risques et politique d'assurance 102
2.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 111

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE RFA 127

3.1 La politique sociale, levier de la transformation de l'entreprise 128
3.2 La politique de responsabilité sociétale et environnementale 147
3.3 L'éthique des affaires et la conformité 166
3.4 Les achats comme levier de performance sociale, sociétale et environnementale 169
3.5 L'engagement au service des clients 170
3.6 Risques et plan de maîtrise 174

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 177

4.1 Organes d'administration et Direction générale 178
4.2 Fonctionnement des organes d'administration 216
4.3 Rémunération et avantages 225

5 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR RFA 229

5.1 Examen de la situation financière et des résultats 230
5.2 Comptes consolidés 272
5.3 Comptes sociaux 430
5.4 Politique de distribution de dividendes 478
5.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage 478
5.6 Information financière pro forma 479

6 ACTIONNARIAT, CAPITAL SOCIAL, STATUTS RFA 483

6.1 Principaux actionnaires 484
6.2 Informations complémentaires 485

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 491

7.1 Personne responsable 492
7.2 Contrôleurs légaux 493
7.3 Informations concernant la Société 494
7.4 Événements exceptionnels RFA 495
7.5 Documents accessibles au public 495

A ANNEXES 497

A1 Plan de vigilance RFA 498
A2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise RFA 502
A3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale - informations complémentaires RFA 506
A4 Glossaire 514
A5 Tables de concordance 518

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



“Nous écrivons une nouvelle page de notre histoire en prenant part à la constitution du grand pôle financier public. Et nous restons fidèle à notre mission : servir l’intérêt général.”

MESSAGE DU PRÉSIDENT
PHILIPPE WAHL

Président-Directeur Général du Groupe La Poste

2019, une année fondatrice pour l'avenir du Groupe La Poste

En 2019, Le Groupe La Poste a démontré la solidité de son modèle multiactivité, sa transformation a progressé avec l'ambition de devenir la première entreprise de services de proximité humaine.

2019 a été une bonne année en termes de résultats.

Le chiffre d'affaires du Groupe est en croissance de 5,2%, l'ensemble des activités du Groupe ont augmenté. Des résultats d'autant plus satisfaisants qu'ils interviennent dans une conjoncture économique difficile, marquée par une accélération du recul des volumes du courrier, des taux d'intérêt durablement bas, la baisse de fréquentation des bureaux de poste et les pressions sur les marges du colis, partout en Europe. En dépit de ces vents contraires, 2019 s'affirme donc comme une année de croissance. Cette performance démontre la puissance de notre modèle multiactivité et nous permet de poursuivre nos investissements. Ils ont atteint 2,4 milliards d'euros en 2019 et ont permis d'accélérer la modernisation de l'outil industriel, la diversification des activités, le déploiement à l'international et la formation de nos collaborateurs.

2019 a été aussi une année fondatrice pour l'avenir du Groupe car nous avons franchi des étapes décisives dans la concrétisation de projets historiques. Le rapprochement de La Poste avec la Caisse des Dépôts et celui de La Banque Postale avec CNP Assurances, intervenu le 4 mars 2020, va nous permettre de continuer à diversifier notre modèle stratégique, et à La Banque Postale de compléter le sien en adoptant le modèle intégré de la bancassurance. Nous écrivons ainsi une nouvelle page de notre histoire en prenant part à la constitution du grand pôle financier public. Et nous restons fidèle à notre mission : servir l'intérêt général.

Autre projet structurant, l'acquisition de BRT, le leader du colis en Italie, est une avancée majeure. L'international représente désormais plus de 30 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. En 2019, GeoPost a célébré ses vingt ans d'existence et atteint 7 768 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'expansion de nos services dépasse les frontières de l'Europe et s'intensifie aujourd'hui en Asie avec la prise de participation majoritaire dans Lenton à Hong Kong, le déploiement de la franchise DPD en Chine et le développement de Ninja Van en Asie du Sud-Est.

Pour répondre aux besoins de nos clients et à l'enjeu sociétal du vieillissement de la population, nos services de proximité se développent et représentent, en 2019, 495 millions d'euros de chiffre d'affaires en année pleine. La Poste est aussi devenue le premier fournisseur d'Identité numérique à être certifié par l'ANSSI au niveau substantiel, confortant ainsi notre positionnement de tiers de confiance. Enfin, avec l'acquisition de Softeam, La Poste est en mesure de proposer aujourd'hui une offre complète d'accompagnement de la transformation digitale à ses clients, entreprises et secteur public. Ces développements sont des marqueurs de notre politique de diversification et de désensibilisation au courrier traditionnel. Ce dernier représentait encore plus de la moitié de notre chiffre d'affaires il y a dix ans. Il devrait passer sous la barre des 20 % en 2020.

Dans l'ensemble de ses activités, notre Groupe agit en acteur responsable, avec une approche durable de ses offres. Depuis 2012, La Poste est neutre en carbone et travaille aujourd'hui avec 19 métropoles pour décarboner la livraison de demain dans les centres-villes. L'acquisition de la société Économie d'Énergie renforce par ailleurs notre action pour accompagner la rénovation énergétique des logements des particuliers. Enfin, en matière de finance, La Banque Postale s'est engagée à gérer des encours 100% ISR à fin 2020.

Tout cela n'aurait pas été possible sans le professionnalisme et l'engagement quotidien des postières et des postiers. Si la proximité humaine est notre actif premier, ce sont les femmes et les hommes de La Poste qui l'incarnent chaque jour sur tout le territoire, au contact de nos clients et de nos partenaires et au service de la société toute entière.

En 2020, le contexte économique restera difficile mais nous poursuivrons notre transformation. Ce sera à la fois la dernière année de notre plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » et celle de l'élaboration de notre nouveau plan à horizon 2030. Celui-ci sera construit avec l'ensemble de nos parties prenantes, un dispositif de grande ampleur qui interrogera à la fois les postiers, nos clients, les élus, nos fournisseurs...

Parce que La Poste est au cœur de la vie des Français : savoir ce que chacun attend de nous et comprendre les évolutions de la société est indispensable pour construire l'avenir de notre Groupe.



L'ANNÉE 2019 EN CHIFFRES

PLUS DE 80 %
de collaborateurs formés au cours de l'année

1,7 Md€
d'investissements pour le développement

889 M€
de résultat d'exploitation

17 033
points de contact

+ 23 %
d'encours de crédits aux personnes morales



26 Md€

de chiffre d'affaires

30 %

du chiffre d'affaires
réalisé à l'international

PLUS DE 16 500

véhicules électriques

PLUS DE 1,7 milliard

de colis livrés par Colissimo et GeoPost

379 M€

de chiffre d'affaires généré par
les nouveaux services et la *Silver* économie



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Profil du Groupe La Poste	10
1.2	Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe	11
1.3	Informations financières sélectionnées	13
1.4	Stratégie	15
1.5	Modèle d'affaires	22
1.6	Services-Courrier-Colis	24
1.7	GeoPost/DPDgroup	35
1.8	La Banque Postale	47
1.9	Réseau La Poste	58
1.10	Numérique	64
1.11	Immobilier	69
1.12	Organigramme simplifié	78
1.13	Innovation et propriété intellectuelle	81
1.14	Environnement réglementaire	85

1.1 Profil du Groupe La Poste

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 26,0 milliards d'euros en 2019, dont 30,3 % à l'international, et d'un résultat d'exploitation de 889 millions d'euros. Détenue à 66% par la Caisse des Dépôts et à 34 % par l'Etat à l'issue des opérations relatives à la constitution d'un grand pôle financier public réalisées le 4 mars 2020, le Groupe La Poste emploie 249 304 (1) collaborateurs dont près de 15 % hors de France.

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

- la branche Services-Courrier-Colis (46,5 % des produits opérationnels consolidés) regroupe les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal (cf. section 1.6). Elle offre également des solutions de livraison de courrier et petits paquets transfrontières. Elle se développe activement sur le marché des services de proximité (dont les nouveaux services du facteur) ainsi que sur le marché des services aux personnes âgées (Silver économie) ;
- la branche GeoPost (29,6 % des produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe, fortement implantée à l'étranger (présence en propre dans 23 pays hors France), porte l'activité d'express du Groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier le transport routier des colis en délai rapide (cf. section 1.7). GeoPost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre à domicile et hors domicile ;
- La Banque Postale (21,6 % des produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe La Poste, est présente dans trois domaines : la banque de détail en France, l'assurance et la gestion d'actifs. Forte de 10,5 millions de clients particuliers actifs et de près de 354 000 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. section 1.8) ;
- le Réseau La Poste regroupe les 17 033 points de contact de La Poste qui commercialisent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France (cf. section 1.9). Il est détenu en propre (bureaux de poste) ou assuré en partenariat avec des collectivités locales et des commerçants ;
- la branche Numérique (2,1 % des produits opérationnels du Groupe) produit et commercialise les solutions et services numériques du Groupe dans le domaine de la transformation numérique, du marketing digital, de l'éditique et de la confiance numérique. Elle porte également la transformation numérique du Groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. section 1.10).

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 28,5 (2) millions de ménages, six jours sur sept, contribuant à maintenir ou créer le lien social, et par son rôle d'acteur du développement local.

Sa présence territoriale se matérialise aussi au travers de son vaste parc immobilier (bureaux de poste, centres financiers et bâtiments tertiaires, plates-formes industrielles) ; par sa taille et le nombre de ses actifs, il est l'un des plus grands parcs de France, géré pour l'essentiel par la filiale Poste Immo (cf. section 1.11).

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. section 1.14.2) – sont pleinement intégrées aux activités et à la stratégie du Groupe. Leurs conditions d'exercice sont définies dans des contrats d'entreprise signés entre La Poste et l'État, celui en cours portant sur la période 2018-2022. Ce contrat est complété, pour chacune des missions, par des accords additionnels couvrant les particularités de la mission en question.

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

(1) Effectifs en équivalents temps plein en moyenne.

(2) Source Insee – données 2017.

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

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

Les grands principes d'organisation de la distribution du courrier, qui prévalent encore aujourd'hui, sont mis en place au cours de la première moitié du XIXe 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 poursuit 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 est 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.

2003 – 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 poursuite de la levée des handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérité de son passé d'administration. Ce dernier objectif se traduit notamment par la création de La Banque Postale en 2005 et la réforme en 2006 du financement des retraites des fonctionnaires en service à La Poste.

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.

2008 – 2013

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.

En 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.

Cette même année, 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 évalue ces besoins à 2,7 milliards d'euros et propose la transformation de La Poste en société anonyme (SA).

Le 9 février 2010, ces propositions donnent lieu à l'adoption d'une loi qui transforme le statut de La Poste en SA à compter du 1er mars 2010. Cette transformation 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. La loi précise les principes fondateurs de la transformation du statut : la continuité juridique, financière et patrimoniale entre La Poste et La Poste SA est assurée et les personnels conservent leurs droits, notamment les agents ayant le statut de fonctionnaire ; par ailleurs, la totalité du capital de La Poste SA doit être détenue par l'État, par des personnes morales appartenant au secteur public ou, le cas échéant, par les salariés.

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

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

(2) Nouvelles Régulations Économiques.

En 2010, le Groupe La Poste engage la modernisation de son outil industriel et logistique pour en accroître l'efficacité et introduire de nouveaux services dans un univers devenu intégralement concurrentiel. Il fait évoluer son réseau de distribution en le modernisant et en développant la mutualisation. Il déploie dans l'express l'un des premiers réseaux européens. Il développe enfin une banque de détail à la gamme complète. Si le Groupe se transforme, ses marchés évoluent également fortement avec notamment la révolution numérique qui entraîne la dématérialisation croissante des échanges de données et la diminution de la fréquentation des points de contact physiques avec la clientèle, et la crise financière puis économique à partir de 2008.

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.

Le Groupe accueille un nouvel actionnaire aux côtés de l'État : la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) à l'occasion de l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros adoptée par le Conseil d'administration en février 2011 et est opérée en trois versements sur la période.

2014

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

2018

En août, le ministre de l'Économie et des Finances annonce le projet de rapprochement entre La Poste et la CDC, visant à apporter au Groupe La Poste les moyens d'accélérer son développement au service de ses clients et à conforter sa capacité à exercer les missions de service public qui lui sont confiées par l'État dans le cadre de son contrat d'entreprise. Le projet prévoit par ailleurs le rapprochement de La Banque Postale et CNP Assurances, avec pour objectif de développer un modèle complet de bancassurance lui permettant de poursuivre son développement à long terme.

2019

En mai, l'adoption par le Parlement de la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), rend possible la création d'un grand pôle financier public.

2020

Le 4 mars 2020, la CDC devient actionnaire majoritaire de La Poste avec 66 % du capital, l'État conservant une participation de 34 %. Parallèlement, La Banque Postale devient l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances, avec une participation de 62,1 % à son capital.

1.3 Informations financières sélectionnées

Les informations financières sélectionnées et présentées ci-dessous relatives aux exercices 2019 et 2018 sont extraites des comptes consolidés du Groupe La Poste, établis conformément au référentiel IFRS, et audités par les commissaires aux comptes.

Elles doivent être lues conjointement avec les informations suivantes, figurant au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés ;
- l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe ;
- l'analyse de la trésorerie.

1.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXTRAITS)

(en millions d'euros)	2019		2018	
Produits opérationnels	**25 983**	**100 %**	**24 699**	**100 %**
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**889**	**3,4 %**	**892**	**3,6 %**
Résultat financier	(225)	-0,9 %	(186)	- 0,8 %
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	664	2,6 %	706	2,9 %
Impôt sur le résultat	(134)	-	(161)	-
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	305	1,2%	291	1,2 %
Part des minoritaires	13	-	39	-
RESULTAT NET PART DU GROUPE	**822**	**3,2%**	**798**	**3,2 %**

1.3.2 BILAN CONSOLIDÉ (EXTRAITS)

(en millions d'euros)	2019	2018
Immobilisations incorporelles (dont écarts d'acquisition)	4 122	3 838
Immobilisations corporelles	6 039	5 989
Droits d'utilisation	2 582	-
Participations dans les sociétés mises en équivalence	4 384	3 982
Actifs courants bancaires	265 168	239 203
Autres actifs	8 705	8 498
TOTAL ACTIF	**291 000**	**261 509**
Capitaux propres part du Groupe	12 624	12 014
Provisions pour risques et charges	3 239	3 347
Passifs courants bancaires	255 527	230 798
Autres passifs	19 610	15 351
TOTAL PASSIF	**291 000**	**261 509**
Dette nette	6 462	3 442
Ratio Dette nette/Capitaux propres	51,2 %	28,7 %

La dette nette est définie au chapitre 5, section 5.2 et son mode de calcul est détaillé dans la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés (cf. section 5.2). L'explication de son évolution est détaillée en section 5.2.

1.3.3 ÉVOLUTION DE LA DETTE NETTE DU GROUPE (EXTRAITS)

(en millions d'euros)	2019	2018
Excédent brut d'exploitation hors banque	1 204	605
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**1 988**	**962**
Dont dividendes reçus de La Banque Postale [a]	*356*	*408*
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition et ventes des actifs financiers de placement de la trésorerie)	(1 493)	(904)
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels [c]	-	744
Dividendes versés aux actionnaires de La Poste	(221)	(171)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)	(664)	-
Charge nette d'intérêts financiers [b]	(213)	(157)
Autres éléments	53	(96)
VARIATION DE LA DETTE NETTE [1]	**(551)**	**378**

(a) Y compris les intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (29 millions d'euros).
(b) Voir Note 1.4 de l'annexe consolidée
(c) Y compris variation des intérêts courus non échus.

1.3.4 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 %)	2019	2018
Total de bilan *(en milliards d'euros)*	272	245
Ratio *Common Equity Tier 1* [a]	12,2 %	11,7 %
Ratio crédits sur dépôts [b]	90 %	86 %

(a) Rapport entre les montants de fonds propres prudentiels CET1 et les actifs pondérés par les risques.
(b) Rapport entre les prêts et les dépôts clientèle, excluant les encours d'épargne centralisés à la CDC.

(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.
(2) L'impact de la première application d'IFRS 16 sur la dette nette s'élève à 2 524 millions d'euros.

1.4 Stratégie

Les mutations de la société se cristallisent aujourd'hui en plusieurs mouvements : urbanisation, digitalisation, vieillissement démographique, transition écologique et climatique.

Face à ces défis de la société, le Groupe La Poste est une entreprise qui apporte son savoir-faire de proximité et de confiance : services accessibles à tous, éthiques, neutres et durables, grâce à sa puissance de proximité humaine et sa capacité à articuler innovation et utilité sociale.

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

4 TRANSITIONS MAJEURES POUR LESQUELLES LA POSTE ŒUVRE



TRANSITION TERRITORIALE

Œuvrer au rapprochement des territoires et à la qualité des relations entre les citoyens, l'État et les communautés locales

TRANSITION ÉCOLOGIQUE & ÉNERGÉTIQUE

Accompagner les transitions écologiques en transformant les mobilités, en repensant les pratiques en matière d'énergie et en préservant les ressources.



TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE & SOCIALE

Soutenir la transition démographique en devenant un leader de la Silver Economie basé sur la confiance et la proximité



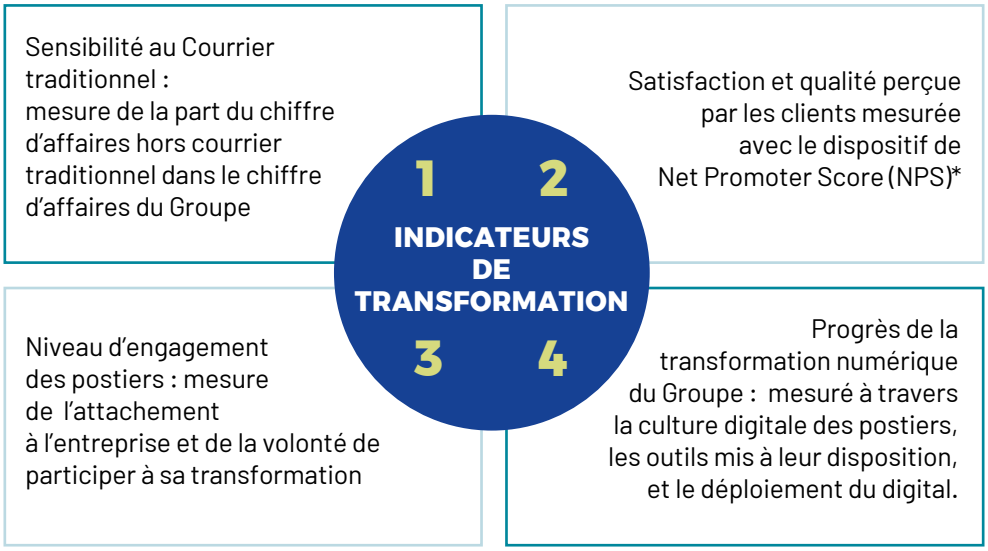
TRANSITION NUMÉRIQUE

Assurer la confiance dans le numérique en tant qu'acteur respectueux de la vie privée et de la sécurité des personnes

Dans ce contexte, le Groupe La Poste a déployé son Plan Stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », visant à faire d'elle la première entreprise de proximité humaine en France, tout en assurant sa santé économique, garante de son avenir et de celui de ses collaborateurs.

Pour suivre la transformation de son modèle économique, La Poste s'est fixé les quatre indicateurs de transformation suivants :

4 INDICATEURS DE TRANSFORMATION



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

Les grandes lignes directrices du Plan Stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » sont traduites en cinq priorités stratégiques qui se déclinent ensuite au niveau de la stratégie de chacune des branches du Groupe :

Le Développement

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

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

Pour les différentes branches du Groupe, il s'agit :

- d'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 ;
- de 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) ;
- de 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.

Sur la période 2014-2019, le Groupe a accéléré le développement de ses activités existantes avec une progression de son chiffre d'affaires de plus de 17 %.

Ce développement a été marqué par la progression constante de l'activité colis et des services de proximité, la transformation du Réseau, l'accélération des activités de banque de détail ainsi que sa stratégie de digitalisation.

Cependant, le modèle du Groupe reste sensible à une baisse des volumes du Courrier (recul des volumes du Courrier adressé de 7,8 % en 2019 et de 7,3 % en 2018 à jours ouvrés équivalents), plus forte qu'anticipée.

L'objectif reste de réaliser à moyen terme plus de 80 % du chiffre d'affaires en dehors du courrier traditionnel.

Dans ce cadre, le Groupe La Poste a conquis de nouveaux territoires, ramenant la part du courrier traditionnel dans son chiffre d'affaires à 25,6 % en 2019 contre 36 % en 2014. Le Groupe a ainsi solidifié son expertise numérique, développé ses activités dans la Silver économie et les services de santé à domicile.

En parallèle, le Groupe a également renforcé ses positions à l'international, avec 30,3 % de son chiffre d'affaires 2019 réalisé hors de France, principalement dans le secteur du colis-express, grâce à une politique sélective de croissance externe et de partenariats.

La création d'un grand pôle financier public au service des territoires, et la création d'un grand groupe de banque-assurances viennent à compléter cette transformation.

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 restructure avec efficacité ses fonctions supports, dans les territoires comme au niveau national.

Un effort important de réduction des coûts de structure est mené, notamment avec le regroupement des sièges et la mutualisation des fonctions supports.

L'effort constant de maîtrise des charges a permis au Groupe d'améliorer sa compétitivité : le résultat d'exploitation du Groupe a augmenté de 23,6 % sur la période 2014-2019.

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.

Le Pacte social

La construction du Pacte social a pour objectif de faire de chaque postier un acteur et un bénéficiaire de cette transformation.

La Poste a fait le choix d'un modèle social fort, fondé sur un emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels.

Ce pacte social est construit autour de quatre grands objectifs :

MISE EN ŒUVRE DES 4 OBJECTIFS DU PACTE SOCIAL

1 — Former au moins 80 % de postiers chaque année

Objectif atteint en moyenne depuis 2015 : **80,3 % de postiers formés en 2019**

2 — Favoriser l'évolution professionnelle au travers de près de 50.000 parcours qualifiants d'ici fin 2020

✓**43 600** parcours qualifiants déjà mis en place fin 2019
✓**Triplement** des offres sur la bourse d'emplois depuis 2014

3 — Protéger la santé et la qualité de vie au travail en réduisant les accidents du travail et l'absentéisme

✓**1 200** spécialistes en santé et sécurité au travail déployés sur l'ensemble du territoire dont **450** préventeurs
✓**Rénovation des bureaux de poste**
✓**4 350 télétravailleurs fin 2019**

4 — Soutenir le développement managérial et la transformation de la filière RH

✓**12** espaces mobilités et recrutement Groupe répartis en France
✓**Prés de 700 RH** de proximité sur l'ensemble du territoire
✓**48 220** managers formés par l'Institut du Management depuis sa création en 2014

Ce pacte social se nourrit d'un dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise : ainsi, 54 accords nationaux ont été signés depuis 2015 et environ 700 accords locaux en 2019.

Des missions de service public, au cœur de l'identité du Groupe La Poste

Le Groupe La Poste a souhaité 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.

Le développement du Groupe La Poste se poursuit au service du client, de la collectivité et des collaborateurs et agit en résonance avec ses missions de service public : le service universel postal, la mission de transport et de distribution de la presse, la mission d'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire.

Ces missions constituent des composantes essentielles de l'identité du Groupe et expriment sa contribution au développement de l'intérêt général et de la Société.

Durant le déroulement du Plan Stratégique 2020 : « Conquérir l'Avenir », le Groupe La Poste a assuré ces missions de service public et les a modernisées. En complément, dans le contrat d'entreprise 2018-2022, des engagements citoyens ont été définis pour :

- soutenir le développement de la société numérique ;
- développer les services de proximité ;
- promouvoir un développement durable et responsable (social, sociétal et environnemental).

Pour mener à bien son plan stratégique, le Groupe La Poste s'appuie sur de puissants atouts :

5 FORCES SUR LESQUELLES LA POSTE S'APPUIE



L'Engagement des postiers

Les 249 304 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.



L'Utilité de son action

La Poste est considérée par les Français comme l'une des entreprises les plus utiles de leur vie quotidienne, en représentant par sa présence dans les territoires et sa proximité avec des millions de personnes un élément clé du lien social. Elle bénéficie également d'une image de confiance particulièrement importante dans un monde où le nombre de données personnelles accessibles augmente à une vitesse exponentielle tout comme les besoins de sécurisation.



Le maillage de son réseau

La Poste dispose de nombreux actifs. Ses 17 033 points de contact, ses chargés de clientèle présents sur l'ensemble du territoire, ses 70 000 facteurs connectés et son implantation immobilière de près de 7,6 millions de m^2 en France en sont des illustrations.



Sa culture du changement

Chaque postier a déjà été amené à adapter son métier et l'organisation de son travail pour faire face à la révolution digitale qui transforme ses métiers historiques (le courrier traditionnel a baissé de près de 50 % en 10 ans, et la fréquentation des bureaux de poste baisse de 5 % chaque année).



Sa connaissance clients

La digitalisation croissante des échanges avec les clients, pour chacune des branches, enrichit la connaissance des attentes des clients de La Poste, et permet de leur proposer les solutions les plus adaptées à leurs besoins.

Le Groupe La Poste a identifié six vagues de croissance qui sont autant d'opportunités pour sa transformation :

6 VAGUES DE CROISSANCE ET LES OPPORTUNITÉS SAISIES PAR LE GROUPE

DÉMATÉRIALISATION DES ÉCHANGES ESSOR DU E-COMMERCE >	Le e-commerce génère des besoins inédits en termes de service pour lesquels La Poste a développé des solutions innovantes à forte valeur ajoutée pour les entreprises (BtoB) et les particuliers (BtoC), à domicile ou hors domicile.
LOGISTIQUE URBAINE >	La Poste envisage la ville de demain comme intelligente et durable, qui souhaite limiter la pollution, la congestion et les nuisances sonores. Le Groupe met ainsi en place des livraisons innovantes en mode doux sur les derniers kilomètres dans les principales métropoles et en s'appuyant sur des structures comme les hôtels de logistique urbaine.
SILVER ÉCONOMIE >	L'allongement de la durée de vie et le souhait des personnes âgées de rester à leur domicile entraînent de nouvelles demandes de services de proximité. La Poste répond à cette demande de proximité humaine en s'engageant dans la prestation de services de santé à domicile (avec Asten Santé), et développe son offre « Veiller sur mes parents ».
ÉCHANGES NUMÉRIQUES >	La prégnance du numérique pose des questions éthiques sur la sécurisation des échanges et le traitement des données personnelles. La Poste est un tiers de confiance numérique qui développe un usage des technologies à la fois sécurisé, respectueux des données et utile au citoyen, notamment à travers son coffre-fort numérique Digiposte+ et son offre d'identité numérique.
MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE >	Afin d'améliorer les relations entre les collectivités locales et les citoyens et de simplifier les tâches administratives, La Poste a développé des solutions telles que les plates-formes numériques de gestion de la relation citoyenne et organise avec succès l'épreuve théorique du permis de conduire dans les sites postaux, ouvrant la voie vers d'autres initiatives.
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE >	La Poste s'implique dans la transition énergétique via son patrimoine bâti et sa flotte de véhicules. Elle dispose notamment d'une des premières flottes de véhicules électriques dans le monde, affiche un bilan carbone neutre et déploie une gamme de produits et services autour de la rénovation énergétique notamment à travers sa prise de participation majoritaire dans le groupe Économie d'Énergie (EDE).

Le Groupe La Poste se saisit de ces vagues de croissance dans le cadre de la préparation de son nouveau Plan Stratégique à horizon 2030, qui sera construit au cours de l'année 2020 en associant l'ensemble des parties prenantes.

Le rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts et Consignations : de nouvelles opportunités autour d'actions communes, au service de tous

Une nouvelle étape dans la transformation du Groupe vient de se concrétiser : en effet, depuis le 4 mars 2020, le rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts est finalisé.

Désormais, La Poste est détenue majoritairement par la Caisse des Dépôts, à hauteur de 66 % et par l'État, à hauteur de 34 %.

CNP Assurances, dont le modèle multipartenarial est réaffirmé, est maintenant détenu à hauteur de 62,1 % par La Banque Postale.

Le rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts autour d'un projet industriel commun au service des Français et des territoires permet la création d'un grand groupe de banque-assurances, l'engagement concret d'une nouvelle étape de la transformation du Groupe et le lancement d'actions communes au service de tous, qui s'articulent en France autour de six axes :

6 AXES DE RAPPROCHEMENT LA POSTE - CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS

FRACTURE TERRITORIALE
Étendre le dispositif des Maisons de Services au Public

PÔLE FINANCIER PUBLIC
Incarner l'intérêt général et répondre aux besoins des collectivités locales et des entreprises

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE
Être un acteur exemplaire et porteur d'offres au service de la TEE

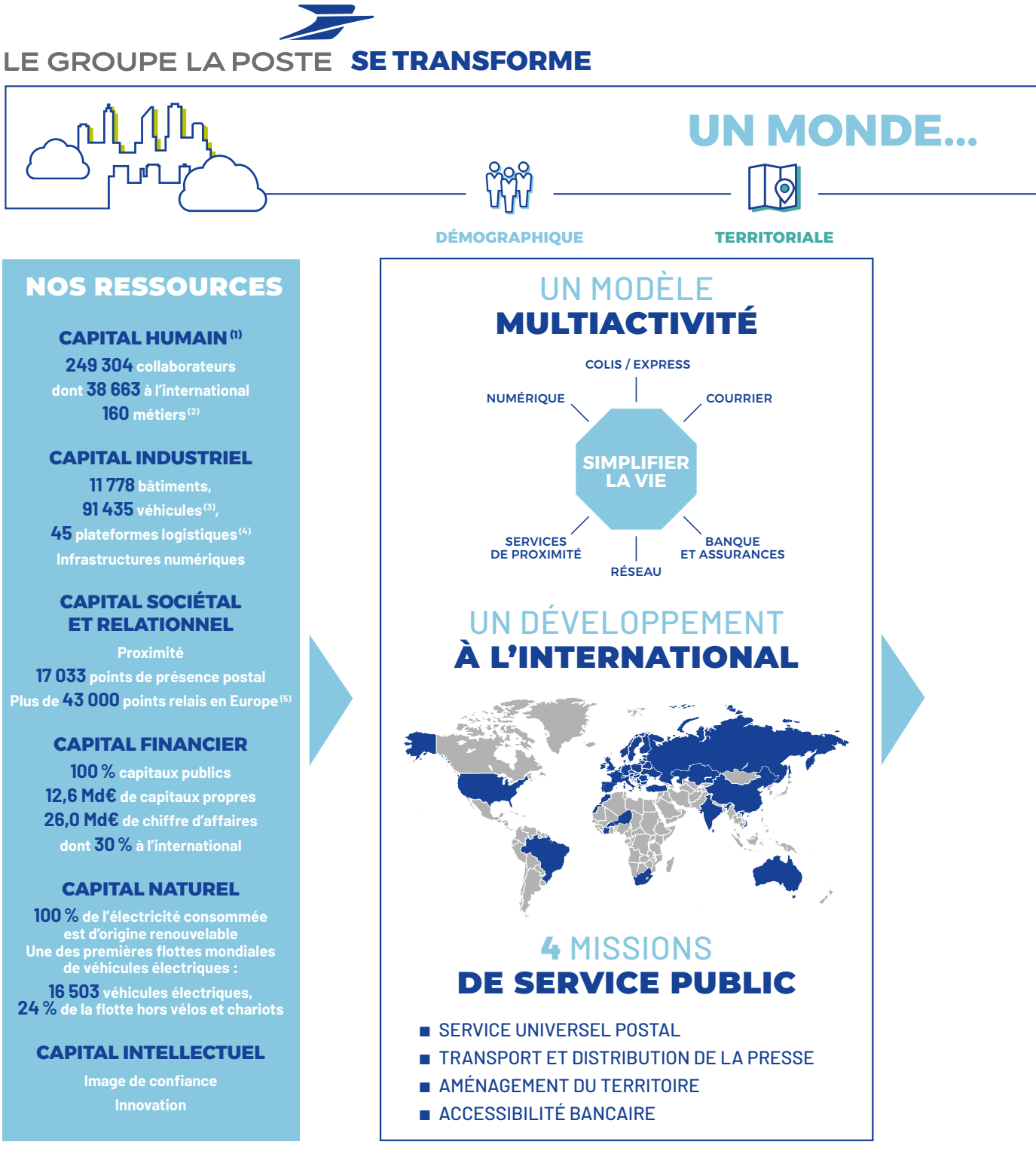
LOGISTIQUE URBAINE
Accélérer la mise en place des solutions de livraison sur le dernier kilomètre avec des modes de transport doux

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TERRITOIRES
Améliorer l'efficacité des services publics et lutter contre l'exclusion numérique

SILVER ÉCONOMIE
Relever les défis liés aux évolutions démographiques et au vieillissement

1.5 Modèle d'affaires

Le Groupe La Poste a élaboré son modèle d'affaires en tenant compte des lignes directrices de l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*), conformément aux exigences réglementaires de la Déclaration de performance extrafinancière.



Les données présentées dans le modèle d'affaires ci-dessus sont, sauf précision, au périmètre du Groupe La Poste.

(1) Effectifs du groupe en équivalents temps plein en moyenne.
(2) Campagne publicitaire La Poste (septembre 2018) : « 160 métiers qui simplifient la vie ».
(3) Flotte détenue ou gérée directement par le Groupe [i.e. véhicules 2 roues (y.c. vélos et vélos à assistance électrique), véhicules 3 roues (Staby), quads et véhicules 4 roues (voitures, utilitaires et camions)].
(4) Plateformes industrielles courrier et plateformes Colissimo.
(5) Relais Pickup en Europe (plus de 46 000 dans le monde).

Acteur de référence sur le territoire, et fort de ses engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, Le Groupe La Poste est particulièrement vigilant en ce qui concerne son impact et sa contribution auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Les engagements du Groupe en matière de la préservation de notre environnement, des hommes et des femmes, clients, collaborateurs et partenaires économiques, sociaux et territoriaux sont au cœur de sa création de valeur. Ils prendront encore plus de sens et s'attacheront à toujours plus de création de valeur, avec la valorisation de la raison d'être du Groupe La Poste en 2020, comme socle du nouveau plan stratégique.

EN TRANSITION

ÉCOLOGIQUE — ÉTHIQUE & VALEURS — NUMÉRIQUE

VAGUES DE CROISSANCE

- E-commerce
- Logistique urbaine
- Modernisation de l'action publique
- Partenaire numérique de confiance
- *Silver* économie & Santé
- Transition énergétique

« LA POSTE 2020 : CONQUÉRIR L'AVENIR »

Réussir la diversification, dans un contexte d'attrition du courrier et de taux bas

- Accélérer le **développement** des activités et **conquérir** de nouveaux marchés
- Améliorer la **compétitivité**
- Préserver **le pacte social**
- Renforcer les **synergies** entre les branches

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DU GROUPE

- Cohésion sociale et territoriale
- Transitions écologiques
- Numérique éthique & Responsable

NOS IMPACTS

POUR LA PLANÈTE

Réduction des émissions de GES de **21,8%** (6)

100% des émissions compensées

116 182 tonnes de déchets en recyclage ou réemploi (7)

POUR LES TERRITOIRES

Plus de 12,3 millions de visites adressées par jour

95,6 % de la population à moins de 5 km ou 20 mn d'un point de contact

POUR NOS CLIENTS

Fidèles et satisfaits **(NPS)**

1,7 milliards de colis livrés

Encours inférieur à 150€ pour **51 %** des Livrets A

POUR NOS COLLABORATEURS

92 % de contrats permanents

51 % des cadres sont des femmes

80 % des collaborateurs formés en 2019

11 accords nationaux en 2019

POUR NOS FOURNISSEURS (8)

81 % des fournisseurs sont des PME-TPE-ETI

Plus de 100 000 emplois indirects soutenus par les achats du groupe (9)

POUR NOS ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

A/A-1 perspective positive (S&P)
A+/F1+ perspective stable (Fitch Ratings)

(6) En avance sur l'objectif de réduction des émissions GES des activités de La Poste par rapport à 2013 fixé à -20% à 2020. Voir note méthodologique présentée en Annexe 3 qui précise le périmètre de cet engagement.
(7) Données de l'unité d'affaires « Solutions pour l'économie circulaire » - (Recygo + Nouvelle attitude).
(8) Périmètre La Poste maison mère [CDI : poids des effectifs en contrats permanents ; % de femmes dans l'encadrement ; part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année].
(9) Étude 2018 réalisée par La Poste, visant à quantifier de manière objective et indépendante, avec l'outil Local Footprint®, son empreinte emploi annuelle dans l'économie française par ses achats.

1.6 Services-Courrier-Colis

Le Groupe La Poste est un des principaux opérateurs postaux en Europe. Sa branche Services-Courrier-Colis assure des services de proximité en tout point du territoire : distribution de courrier, de colis et de presse et réalisation croissante de différents types de prestations de services de proximité humaine au domicile. Grâce à ses 70 727 facteurs et livreurs colis (1) présents sur le territoire six jours sur sept, pour desservir 40 millions de boîtes aux lettres, La Poste a construit au fil du temps un lien social privilégié et une relation de confiance avec tous les Français.

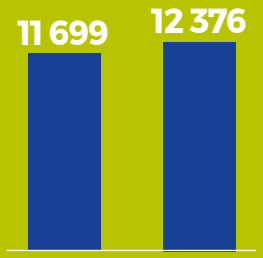
La branche Services-Courrier-Colis assure deux des quatre missions de service public confiées à La Poste (cf. section 1.14.2) :

- le service universel postal. Cette mission a été confiée par l'État à La Poste pour une durée de 15 ans à compter du 1er janvier 2011. En 2019, la part du service universel représente 66 % du chiffre d'affaires de la branche (2) (*vs* 68 % en 2018) ;
- le transport et la distribution de la presse, qui contribue à hauteur de 3,69% (soit 457 millions d'euros) du chiffre d'affaires de la branche.

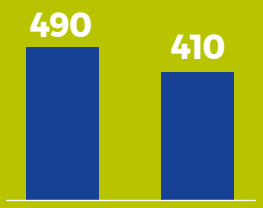
Au-delà de ces deux missions de service public, La Poste joue un rôle essentiel pour l'économie de la France et la circulation des idées. D'une part, parce que le courrier traditionnel (essentiellement le courrier publicitaire et le courrier relationnel) et plus globalement les envois postaux, en dépit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

CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES
en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION*
en M€



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

VOLUME DE COURRIER ADRESSÉ
9 097 M (- 7,8 %) (4)

VOLUME DE COLIS
363 M (8,7 %) (4)

VOLUME DE COURRIER NON ADRESSÉ
9 922 M (- 2,7 %)

NOMBRE DE COLLABORATEURS
131 576 (3)

VOLUME DE PRESSE
882 M (- 7,0 %)

FAITS MARQUANTS 2019

- Poursuite de la stratégie de développement dans les services à domicile et la *Silver* économie : acquisition de Diadom.
- Prise de participation majoritaire de la société EDE (Économie d'Énergie) en novembre.
- Qualification ANSSI (5) de la Lettre recommandée (LR) électronique.
- Augmentation des tarifs courrier de 4,7 % en moyenne (6) au 1er janvier 2019.

(1) Personnes physiques.

(2) Estimation sur la base du CA du Courrier – Colis SU et hors SU de la branche.

(3) Équivalents temps en moyenne, hors filiales.

(4) À jours ouvrés équivalents.

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

(6) 4,9 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

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

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

Marchés	% du chiffre d'affaires 2019
Courrier relationnel [(a)]	49,0 % du CA
Services Colis	15,1 % du CA
Média Publicité	12,6 % du CA
International/Asendia	15,7 % du CA
Presse [(b)]	3,7 % du CA
Silver économie & santé	1,4 % du CA
Logistique e-commerce	0,7 % du CA
Services de proximité	1,7 % du CA

(a) Y compris les prestations de services du courrier ne donnant pas lieu à trafic telles que Collecte et Remise, Affranchigo, boîtes postales.
(b) Cet ensemble comprend la presse relevant du service public, celle relevant du service universel, les offres commerciales de presse et la contribution de l'État versée à La Poste.

Courrier relationnel

Le « Courrier relationnel », avec 6,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, est la première activité de la branche Services-Courrier-Colis.

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

- les solutions d'envoi (4,6 milliards d'euros), incluant le courrier d'affaires des entreprises et le courrier des particuliers et des professionnels ;
- les services à valeur (187 millions d'euros) incluant la lettre suivie ;
- les solutions sécurisées (1 milliard d'euros), incluant plus particulièrement les Lettres recommandées ;
- les services associés au courrier (413 millions d'euros) incluant l'affranchissement pour compte de tiers, la collecte et la remise contractuelle du courrier, la garde et la réexpédition, ainsi que la philatélie.

La Poste offre deux niveaux de service d'envoi avec un courrier rapide, lui-même disponible sous deux formes (Lettre prioritaire en J+1 et Lettre verte en J+2) et un courrier économique en J+4. En 2019, la Lettre verte a représenté plus des 2/3 du volume de courrier rapide, confirmant la préférence des clients pour un courrier rapide et responsable, c'est-à-dire neutre en termes d'émissions carbone.

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

Parmi les principales offres proposées par La Poste aux entreprises, citons l'offre « Lettre verte » pour les envois en nombre en J+2, l'offre « Lettre prioritaire » pour les envois urgents en nombre en J+1, l'offre « Ecopli » pour les envois économiques en J+4. Des offres spécifiques telles la « Lettre grand compte » et sa variante Tempost G2 qui comporte un engagement contractuel de distribution en 2 jours et la « Lettre Ecopli Grand compte » et sa variante Tempost G4 qui comporte engagement contractuel de distribution en 4 jours, sont également proposées aux grands émetteurs de courrier.

Services Colis

Au sein du Groupe La Poste, Colissimo représente l'activité Colis de la branche Services-Courrier-Colis et est le partenaire privilégié des entreprises et des e-commerçants pour la livraison des particuliers. Sur ce marché en forte croissance, tiré par le e-commerce, La Poste a livré 363 millions de Colissimo pour un chiffre d'affaires de 1 875 millions d'euros en 2019.

Colissimo propose à ses clients, expéditeurs comme destinataires, une offre complète de services qui couvre la totalité des besoins et des nouvelles exigences : affranchissement, collecte, livraison, retour et service clients. Cette offre totalement neutre en CO_2 depuis 7 ans s'enrichit en 2018 avec :

- de nouveaux services de collectes proposés : Colissimo *on demand* pour les petits déposants occasionnels, Colissimo Collecte pour les déposants réguliers et, pour les particuliers, toujours l'expédition depuis sa boîte aux lettres personnelle avec affranchissement en ligne sur le site www.laposte.fr ;
- La Poste réussit à livrer à domicile dès la première tentative plus de 91 % des Colissimo, notamment en annonçant un créneau horaire de livraison de 2 heures pour les colis ne rentrant pas en boîte aux lettres, et atteint 94 % en permettant aux destinataires de choisir une relivraison sur le site www.laposte. fr sur un des sept jours suivants. Enfin, sans choix du destinataire, les colis restent disponibles dès le lendemain dans l'un des 17 000 [(1)] points de contact postaux ;
- la livraison en points de retrait, complément indispensable de la livraison à domicile, avec le réseau le plus maillé de France constitué désormais de près de 20 000 points de retrait (7 740 bureaux de Poste, 10 500 relais commerçants Pickup (filiale du Groupe La Poste) et 418 consignes automatiques) ;
- une offre retour depuis les 7 740 bureaux de poste, les 10 500 relais commerçants Pickup ou directement depuis les boîtes aux lettres normalisées des particuliers, en France métropolitaine (plus de 75 % des foyers français en disposent) ;
- un réseau industriel de 18 sites de tri renforcé en 2019 avec l'ouverture de deux nouvelles plateformes de tri : Hauts-de-France et Alpes et d'un nouveau hub à Brive, permettant de couvrir l'ensemble du territoire français en 48 heures (et progressivement en J+1 pour les grandes agglomérations). Ce réseau colis le plus capacitaire de France peut absorber des pics d'activité très importants notamment en fin d'année avec le *Black Friday* et Noël (La Poste réussit à livrer jusqu'à 3,1 millions de Colissimo par jour contre 1,3 million en moyenne le reste de l'année) ;
- un suivi complet bout en bout de chaque Colissimo confié avec annonce de la date prévisionnelle de livraison dès la prise en charge.

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

Média Publicité

Le marché global de la communication commerciale est estimé en France à 34 milliards d'euros pour 2019 [(2)]. Il recouvre les dépenses des annonceurs tous supports confondus (télé, presse, média courrier, affichage, internet…). Les dépenses en marketing direct des entreprises sont estimées à 7,2 milliards d'euros. Dans ce domaine, Le Groupe La Poste détient 20% de parts de marché avec un chiffre d'affaires en 2019 de 1,5 milliard d'euros.

Le marché « Média Publicité » recouvre notamment le courrier publicitaire adressé (855 millions d'euros), opéré par La Poste et la publicité non adressée (365 millions d'euros), opérée par Mediapost, premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires en France et présent également à l'étranger (Espagne, Portugal, Roumanie, Bulgarie).

Le courrier reste un média publicitaire à la fois fin, car ciblé et personnalisable, mais aussi puissant, car de masse, avec un fort taux de mémorisation et de stimulation des ventes. Le média courrier rentre en résonance avec les attentes sociétales fortes :

- c'est un média « responsable », car La Poste neutralise depuis 2012 ses émissions carbones générées par le transport et la distribution du courrier. Enfin, le papier consommé en Europe est une ressource renouvelable, produite à partir de bois provenant de forêts gérées durablement. Les producteurs de papier versent une éco-contribution qui contribue au financement de la collecte par les collectivités territoriales et au recyclage des papiers. Le papier est à ce titre emblématique de l'économie circulaire ;
- c'est un média non intrusif. Conformément au Règlement Général sur la Protection des Données personnelles, il est assujetti à la règle du droit d'opposition, dit « Opt-out », contrairement à la publicité électronique, qui doit obtenir le consentement préalable du destinataire selon la règle de « l'Opt-in ».

Le pôle Média Publicité est également présent sur les activités de marketing promotionnel (envoi et gestion des coupons, *gaming*) *via* sa filiale Sogec et sur les activités de data. Et depuis le 1er janvier 2019, une partie des activités digitales développées par la filiale Isoskele est rattachée au pôle Média. Ces activités sont centrées sur les médias en ligne, la connaissance client, les solutions logicielles et le conseil en activation de canaux de communication, permettant à La Poste d'offrir à ses clients « annonceurs » des solutions de marketing relationnel multicanal. Les offres marketing sont adressées *via* des canaux numériques ou des canaux courrier et s'appuient sur « l'intelligence » des données CRM (gestion de la relation client) et médias.

International/Asendia

La Poste est l'opérateur historique sur son marché national pour les flux de petites marchandises de moins de 2 kg (petits paquets) et de courrier transfrontière, à l'export au départ de La France et à l'import pour la distribution sur le territoire français. En 2019, l'unité d'affaires en charge de cette activité, Asendia France, a enregistré un chiffre d'affaires de 755 millions d'euros.

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

(2) Estimation réalisée par France Pub en novembre 2019.

En 2012, La Poste a noué une alliance stratégique avec Swiss Post, visant à développer les activités liées au e-commerce transfrontières sur les principaux marchés internationaux et à renforcer la position de marché de ses activités export/import en France.

Cette alliance stratégique a abouti à la création d'une joint-venture dénommée Asendia. Depuis 2018, La Poste a renforcé ses positions dans Asendia en augmentant sa participation de 50 % à 60 %, Swiss Post détenant les 40 % restants. Cette opération répond au souhait du Groupe de tirer profit de la forte croissance du marché du e-commerce transfrontière pour poursuivre son développement international.

En dehors de la France, le Groupe La Poste est également présent sur le marché transfrontière du e-commerce (marchandises BtoC) et du courrier (courrier relationnel, média publicité et presse) *via* Asendia, la joint-venture qui opère dans 17 pays sur trois grandes zones géographiques (Europe, Amérique, Asie et Océanie).

Sur ce marché international, Asendia offre aux expéditeurs, aux intermédiaires logistiques (concentrateurs) et aux intermédiaires digitaux (places de marché, plates-formes e-commerce) des solutions logistiques de collecte, d'acheminement international et d'injection locale dans les réseaux de distribution des pays de destination.

Par ailleurs, Asendia propose également des solutions technologiques pour faciliter les transactions du e-commerce *via* eShopWorld, dans laquelle elle détient depuis 2017, une participation majoritaire. Grâce à eShopWorld, les e-commerçants offrent à leurs clients une expérience d'achat à l'international plus simple et plus fluide avec, par exemple, un calcul précis des frais de dédouanement et des taux de change applicables. À ses clients e-commerçants, eShopWorld propose une solution globale de gestion de la transaction : gestion des paiements, des risques de fraude, de la relation avec les autorités douanières mais aussi choix des prestataires logistiques (pour la collecte, l'acheminement, la livraison, le retour de leurs envois internationaux).

En 2019, Asendia a réalisé un chiffre d'affaires de 1,12 milliard d'euros.

Presse

La distribution de la presse à des tarifs abordables constitue l'une des missions de service public confiée à La Poste. La Poste participe ainsi au pluralisme des idées et à la vie démocratique et culturelle du pays.

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 7 000 titres ont eu recours aux services de La Poste en 2019 qui a acheminé et livré près de 900 millions d'exemplaires soit 30% de la diffusion nationale, pour un CA de 353 millions d'euros (hors la contribution versée par l'État d'un montant de 104 millions d'euros).

Services de proximité

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

Par ailleurs, les entreprises qui pour certaines d'entre elles, sont engagées dans des efforts de rationalisation entendent réduire leur présence territoriale tout en souhaitant conserver une forte relation de proximité avec leur client.

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

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

- la Logistique et les transports de proximité, pour optimiser le réassort des réseaux de distribution diffus et le premier et dernier kilomètre des entreprises ;
- l'efficacité territoriale avec des services autour de l'adresse enrichie de données territoriales pour que les collectivités territoriales optimisent l'accessibilité de leur territoire ou les entreprises améliorent leur efficacité commerciale ;
- l'économie circulaire avec en priorité le développement de services pour le recyclage des déchets de bureau à destination des entreprises ;
- l'efficacité énergétique avec des services pour aider les collectivités à développer la rénovation énergétique des logements individuels et la pratique des vélos électriques avec des solutions simples pour les ménages. La Poste s'est ainsi associée à un groupement fondé en septembre 2019 par des acteurs fortement impliqués dans la mobilité et le vélo : Transdev, Vélogik et Cyclez. Ce groupement, dénommé Fluow, a lancé à l'intention des Franciliens, une offre de location longue durée de vélos à assistance électrique. La Poste apporte dans ce groupement sa puissance d'achat en matière de vélos électriques, son expertise logistique pour la livraison des vélos en agence ou au domicile des personnes, leur stockage, son réseau de commercialisation, son savoir-faire en assurance et le système d'information. 10 000 vélos sont disponibles dans 250 points de location en Île-de-France, dont 170 points postaux (bureaux de poste et plates-formes de courrier) ;
- la logistique d'examens avec des solutions simples permettant aux particuliers de passer rapidement et à côté de chez soi le Code de la route ou à terme les autres examens administrés du transport (moto, bateau…).

En 2019, les services de proximité ont atteint un chiffre d'affaires d'environ 209,1 millions d'euros.

- le passage du Code de la route, offre qui rencontre un véritable succès, puisque La Poste a accueilli la moitié des candidats en France ;
- la préparation et la mise à disposition de tablettes pour les lycéens d'Île-de-France. 37 000 ordinateurs et 160 000 tablettes déployées entre septembre et novembre 2019. Cette offre inclut le SAV (Service Après-Vente) et le recyclage des tablettes numériques ;
- la livraison de repas (Proxi Course Repas à domicile aux seniors) en partenariat avec des professionnels de la restauration collective pour proposer aux collectivités territoriales ou d'autres prescripteurs et des opérateurs du marché de la restauration collective un service de portage de repas préparés aux personnes âgées ;
- l'aide à dénomination et à la numérotation des voies en vue d'améliorer la qualité des adresses, qui est élément clé pour optimiser le déploiement des offres de proximité et la livraison des e-commerçants ;
- la rénovation énergétique avec l'offre DEPAR (Diagnostic énergétique pour accompagner la rénovation) de sensibilisation et de diagnostic des besoins des ménages précaires ;
- la gamme Recy'Go de recyclage des déchets de bureau collectés par les facteurs.

L'offre pour les seniors « Veiller sur mes parents » (VSMP), qui propose des visites régulières du facteur au domicile des personnes âgées à une fréquence choisie pouvant aller d'une, deux, quatre à six fois par semaine. Cette offre de veille sociale ouverte aux particuliers qui peut aussi être financée par les centres communaux d'action sociale (CCAS) est assortie d'un service de téléassistance 24/24 et d'une option de service de mise en relation pour les petits dépannages. VSMP bénéficie d'une forte notoriété auprès de la population cible avec plus de 8 000 bénéficiaires depuis son lancement et une contractualisation accrue de 45 % par rapport à 2018.

Au cours de l'année 2019, La Poste a renforcé sa présence dans le marché de la rénovation énergétique avec l'acquisition de la société Économie d'Énergie (EDE), leader sur le marché de l'intermédiation entre les financeurs (publics et privés) et les ménages. Au total, en 2019, les établissements ont réalisé plus de 20 millions de prestations de services de proximité.

Silver économie & Santé

Le vieillissement de la population et la mutation du système de santé comptent parmi les défis majeurs que la société française doit prendre en compte. L'évolution démographique aura dès 2030 des conséquences sur l'augmentation du nombre de personnes dépendantes et de malades chroniques. À cela s'ajoute la nécessité de prendre en compte les aspirations des seniors qui souhaitent très massivement vieillir à leur domicile (85 %)[1].

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

La Poste a fait le choix stratégique de devenir, rapidement un important acteur des services au domicile, dans le secteur de la « Silver Eco » et de la santé, en se développant par croissance externe et en synergie avec ses services et son réseau logistique et humain.

Pour favoriser l'inclusion numérique des seniors qui constitue en France un enjeu de société, La Poste a acquis en 2016 la start-up Tikeasy en vue de commercialiser la tablette Ardoiz. Cette tablette numérique simplifiée, installée par le facteur au domicile des personnes a été conçue pour couvrir les centres d'intérêt des seniors. Elle leur permet de maintenir un lien social numérique avec leur entourage. Ardoiz a reçu un très bon accueil de la presse et plus de 50 000 tablettes ont été vendues en date de juin 2019.

La Poste a pris une participation majoritaire dans Axeo services en 2016, un des premiers opérateurs dans le domaine des services à la personne en France, avec plus de 220 agences sur le territoire. L'entreprise s'adresse aux particuliers et aux professionnels (entreprises ou collectivités territoriales). Elle propose une offre de services diversifiée et complète, allant de l'entretien de la maison et des extérieurs comme la garde d'enfant, l'accompagnement des personnes dépendantes, jusqu'aux services aux entreprises tels que le nettoyage de locaux ou des espaces verts. Help Confort filiale d'Axeo Services, spécialiste des travaux, de l'urgence et du dépannage à domicile, connaît également un développement très soutenu.

La Santé à domicile représente un autre axe important de son développement. Cette ambition s'est matérialisée en 2017 par la prise d'une participation majoritaire au capital d'Asten Santé. Cette société accompagne près de 90 000 patients souffrant de maladies chroniques. 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 2019 Asten Santé a poursuivi sa croissance et la consolidation du secteur en ralliant d'autres structures régionales et en développant de nouvelles activités comme le suivi en VNI (ventilation non invasive). Il en a été de même pour Diadom, qui réalise une prise en charge, la livraison de matériel et le suivi de patients dans les domaines de l'urologie, neuro-urologie et stomathérapie.

Ces acquisitions ont permis au Groupe La Poste de :

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

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

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

La santé et le bien vieillir à domicile reposent sur l'articulation et la coordination d'un ensemble de services. La société d'économie mixte XL Autonomie, créée en novembre 2019 avec le département des Landes est à ce titre emblématique de cet esprit de coordination. Cette création illustre la volonté de La Poste, de pouvoir adresser seule ou avec des partenaires un ensemble de services permettant aux personnes âgées de vieillir à leur domicile. Cette société propose un bouquet de service : téléassistance, tablette numérique, installation d'éclairage nocturne, passage du facteur pour maintenir le lien social, portage de médicaments.

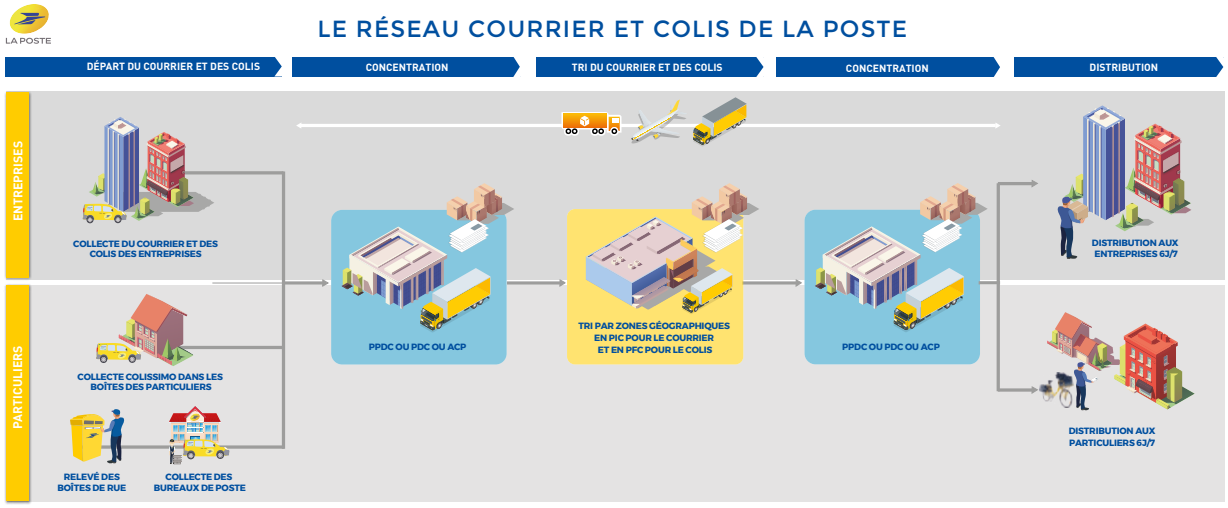
Le pôle d'activité Silver économie & Santé a réalisé en 2019 un CA d'environ 169,5 millions d'euros.

Logistique e-commerce

Le pôle Viapost a réalisé un CA de 574 millions d'euros en 2019 sur des offres de prise en charge globale de la logistique omnicanal de ses clients : stockage, préparation des commandes, transport…

1.6.2 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
■ 131 276 boîtes aux lettres de rue ■ 105 623 clients Collecte et Remise ■ Plus de 2 500 facteurs collecteurs	■ 271 poids lourds ■ 7 300 liaisons routières ■ 7 avions et deux extensions en Corse desservant 4 escales et Roissy hub ■ 31 375 voitures thermiques de livraison ■ 603 deux-roues motorisés thermiques ■ 7 079 voitures électriques ■ 1 302 quadéos électriques ■ 21 236 vélos à assistance électrique ■ 6 810 Staby électriques	■ 2 131 plates-formes de distribution du courrier (PDC) ■ 226 plates-formes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) ■ 27 plates-formes industrielles courrier (PIC) ■ 16 plates-formes (PFC) et hub colis ■ Le Hub international à Roissy ■ 2 city hub de stockage et logistique de proximité	■ 69 183 facteurs* ■ 1 544 livreurs colis* ■ 59 500 tournées ■ 41 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept ■ 10 500 points relais Pickup en France ■ Plus de 697 millions de kilomètres parcourus chaque année par les facteurs ■ 48 agences Colis (ACP) ■ en moyenne 1,3 million de colis distribués par jour (et jusqu'à 3,1 millions en période de fin d'année)

* Personnes physiques.

L'activité est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés nets qui représentent 5,2% du chiffre d'affaires de la branche en 2019 (*vs* 5,4 % en 2018) hors filiales.

En dépit d'un taux élevé d'automatisation (plus de 94,7 % pour les opérations de tri/traitement de courrier et 96,5 % pour celles des colis), l'activité reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre principalement pour la partie collecte et livraison [1].

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

- des objectifs en matière de qualité de service [2] (notamment du courrier prioritaire en J+1), qui imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution ;
- la distribution, six jours sur sept, du courrier, des colis et de la presse dans toutes les boîtes aux lettres, qui nécessite la réalisation de parcours de tournée réguliers et des temps de déplacements fixes importants ;
- l'obligation de disposer d'un réseau de points de contact dense, pour assurer l'accessibilité au service universel [3].

La branche adapte progressivement son organisation à l'évolution de son activité, caractérisée notamment par une baisse structurelle des volumes de courrier [4] (sous l'effet de la dématérialisation et des politiques de rationalisation de coûts des grands émetteurs) et par la croissance des colis. Elle se dote d'un outil industriel capable d'accompagner la croissance du e-commerce et d'améliorer la qualité de service :

- passage de 45 plates-formes industrielles courrier (PIC) fin 2010 à 27 fin 2019. Montée en puissance des plates-formes colis (PFC) qui sont au nombre de 18, dont 2 ouvertes en 2019 ;
- création de 42 plates-formes de préparation et de distribution (PPDC) multiflux courrier et colis, petits paquets imports, presse, imprimé publicitaire, Chronopost à la fin 2019, et 2 agences Colis automatisées (colis triés à la tournée) ;
- 46 132 tournées de distribution du courrier assurées sans travail complémentaire de tri rattachées aux plates-formes de distribution ;
- mutualisation de sites avec d'autres activités (comme avec Chronopost ou DPD France) dont l'hôtel logistique urbain (HLU) mutualisé entre le Courrier, le Colis, Chronopost et DPD France courant 2017 à Bordeaux ;
- utilisation des surfaces des établissements pour créer des *city-hub* permettant de faire du micro stockage de proximité et de la préparation de commandes pour les fournisseurs des réseaux de distribution diffus avec deux sites précurseurs à Paris ;
- 431 espaces de micro dépôts courrier, dont 174 créés en 2019. Ces espaces, dénommés « îlots », sont situés au plus près des tournées des facteurs, ce qui permet de réduire le parcours entre la plate-forme qui les alimente et le point de départ de leur tournée.

La Poste investit dans ses systèmes d'information (suivi des envois, appareils connectés). Elle applique la technologie de l'intelligence artificielle pour améliorer la lecture automatique d'adresses, la performance des systèmes de reconnaissance automatique de caractères en vue de réduire le taux des plis non distribuables. Les facteurs sont désormais dotés d'un smartphone connecté (110 000 appareils en 2019) qui facilite la réalisation et le pilotage de leur tournée, le suivi des objets et l'information du client. Cet appareil permet le développement de nouveaux services grâce à ses fonctionnalités étendues (prise de photo, collecte de données, etc.). La Poste dispose aujourd'hui de la première flotte d'appareils mobiles en Europe.

1.6.3 LES DYNAMIQUES DES MARCHÉS

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

- une forte croissance du colis et du petit paquet BtoC, portée par le e-commerce, en France mais aussi à l'international et des exigences accrues de livraison (délais, services) ;
- une attrition structurelle du volume de courrier et de la presse, mais un potentiel de croissance de valeur des services proposés ;
- une attrition du courrier publicitaire adressé, liée notamment à la remise en cause du modèle économique du secteur de la vente à distance (VAD) historique. Une baisse également de l'imprimé publicitaire non adressé liée à une mutation du modèle de la grande distribution centralisé.

Un développement des services aux entreprises et aux particuliers favorisé par l'essor des plates-formes numériques.

(1) *Personnes physiques (hors filiales).*

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

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

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

Une forte croissance du colis et des petites marchandises

Le e-commerce continue de connaître une croissance soutenue. Le chiffre d'affaires du e-commerce (services et marchandises) a dépassé les 100 milliards d'euros en 2019 (+11,6% en 2018). Les ventes en ligne de marchandises n'ont augmenté que de 5,5% [1]. Le secteur connaît une forte concentration autour d'acteurs très importants qui, comme grands clients, influent sur les prix de la livraison et, comme logisticiens, viennent aussi concurrencer les opérateurs de colis sur le dernier kilomètre.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour les entreprises :

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

Pour les particuliers :

Il s'agit d'élargir l'offre disponible en ligne pour leur permettre, par exemple :

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

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

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

La Poste accompagne ses clients dans la diffusion de leurs publications et améliore la valeur du postage de presse par de nouvelles offres. Le développement des nouvelles offres mises en place en 2018 se poursuit auprès des éditeurs notamment les nouvelles modalités liées au traitement optimisé de la presse en plates-formes industrielles courrier (PIC).

Le média publicitaire : un média ciblé et connecté

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

C'est un média également apprécié notamment par les jeunes générations internet : 35 % des 15-34 ans ont lu au moins un courrier chaque semaine en 2019 [2].

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

(2) Source : étude Balmétrie 2018.

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

L'année 2019 s'inscrit dans la tendance observée les années précédentes, avec une décroissance du courrier publicitaire de l'ordre de 6% en valeur. Ce mouvement est essentiellement porté par les acteurs historiques dont le modèle économique est en rupture (VAD historiques). Le vecteur subit également les effets des réarbitrages média réalisés par les grandes entreprises dans un contexte de réduction budgétaire.

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

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

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

Les services de portage de livraison à domicile ou de retour à l'expéditeur depuis le domicile (reverse logistique) et les services à la personne se multiplient. Ils s'enrichissent de l'apport des innovations technologiques (objets connectés, intelligence artificielle). L'appétence en faveur de services de proximité touche les particuliers et les entreprises (magasins et implantations des entreprises) ; c'est une des grandes tendances de la consommation des sociétés postindustrielles en ce début de XXIe siècle.

Pour y opérer, l'avantage concurrentiel ne tient qu'en partie sur la performance des plates-formes numériques. Il faut aussi être capable d'assurer une présence physique et régulière au plus près des entreprises et des ménages, dans les lieux de vie. Il faut bénéficier de leur confiance pour pouvoir entrer dans leurs différents espaces privés. Nombreuses sont les marques qui recherchent l'association du canal numérique et la présence physique (marketing « phygital ») pour maximiser l'acte d'achat. La demande de services concerne aussi bien les entreprises et les collectivités que les particuliers.

Pour les entreprises, il s'agit par exemple d'organiser la logistique des circuits courts entre producteurs ou enseignes et consommateurs (approvisionnement, recyclage) et, comme pour les collectivités locales, d'enrichir la connaissance de leur territoire grâce à des données locales toujours plus pertinentes, agrégées, précises, visuelles et mises à jour (voiries, bâtis, énergie, flux locaux de biens ou de personnes). La Poste propose une gamme étendue de services pour couvrir ces besoins : Recy'Go pour le recyclage ; Proxi Course pour la livraison à domicile des courses ; Proxi Data pour la collecte d'informations locales, Geoptis pour la collecte et le traitement d'informations sur la voirie, la qualité de l'air et des réseaux de téléphonie. La Poste propose également depuis 2017 aux collectivités territoriales, en appui technique de leur politique d'action sociale, une offre de portage de repas à domicile pour les seniors. Cette solution rencontre un intérêt croissant, avec plus de 120 000 repas distribués dans l'année auprès de 684 convives livrés chaque jour. Les collectivités territoriales appréhendent aussi ce service comme un moyen de lutter contre l'isolement des personnes âgées. Sur un autre registre, La Poste a également gagné cette année la fourniture et la mise à disposition de tablettes à destination de l'ensemble des lycéens d'Île-de-France.

Dans le cadre du Plan préfectures nouvelle génération (PPNG) annoncé en décembre 2015, l'État a déployé un certain nombre de téléprocédures gratuites associées à de nouveaux parcours usagers. Cette politique en faveur de la e-administration a pour objectif de simplifier la délivrance de documents administratifs, dont la carte grise ou le permis de conduire. La Poste participe à la réussite de programme. Elle travaille par exemple depuis 2017 avec l'Agence nationale des titres sécurisés : elle informe les destinataires par SMS de la délivrance imminente de leur permis de conduire avant que le facteur ne se présente à leur domicile pour le leur remettre en main propre après vérification de leur identité.

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

Le succès rencontré par l'ETG (l'épreuve du Code de la route du permis de conduire), organisée dans les locaux de La Poste, est une première étape très encourageante (25 millions d'euros de CA en 2019). Cette réussite permet d'envisager une extension de l'offre à d'autres types de formation. C'est ce qui se projette avec l'arrivée en 2020 d'un nouveau Code de la route pour la conduite des motos.

L'offre « Veiller sur mes parents » (plus de 6 000 contrats à fin 2019) apparaît sans doute aux yeux du grand public comme l'illustration emblématique de cette stratégie de diversification engagée par La Poste dès 2015 dans le cadre de son plan stratégique : « ensemble le monde des services ». La large couverture médiatique consacrée à ce service témoigne de l'intérêt porté à la transformation de La Poste et l'accueil favorable pour ses nouvelles missions de proximité et de confiance.

1.6.4 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

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

L'attrition des volumes de courriers physiques constitue à la fois une contrainte et une opportunité de transformation. La Poste depuis 2008 est engagée dans la « réinvention » de son modèle d'activité dans un esprit de conquête. Elle réoriente ses ressources au profit de nouvelles missions de proximité, de nouvelles politiques publiques, et de nouveaux services, plus en phase avec les besoins de l'époque. Mais elle fait ce chemin dans le respect de son identité et de ses valeurs.

La stratégie de conquête et de transformation de la branche Services-Courrier-Colis a fait l'objet d'un plan à moyen terme intitulé : « Ambition 2020 – vers le monde des services ». Ce plan formalise les ambitions de la branche, qui s'organisent selon trois grands axes :

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

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

L'équipement massif des facteurs d'un smartphone professionnel (assistant personnel Facteo) conçu pour les assister dans la réalisation de leur tournée de distribution du courrier et l'administration de nouveaux services témoigne de cet engagement. En 2017, La Poste a ainsi revu la gouvernance de ses organisations territoriales afin que les établissements de proximité soient organisés, pilotés et animés pour être au service du facteur, pour l'aider dans la réalisation quotidienne de ses tâches. En 2018 et 2019, le réseau logistique a été également revu de bout en bout pour industrialiser et mécaniser les tâches à faible valeur ajoutée réalisées par le facteur, pour lui permettre de se consacrer à la relation client et à la réalisation des nouveaux services.

Le Groupe La Poste, qui a été une des premières entreprises au monde à introduire en grand nombre dans sa flotte d'entreprise des véhicules électriques, continue son engagement en faveur des transports respectueux de l'environnement. Elle accroît son effort et dispose aujourd'hui de véhicules électriques de différentes catégories de 2, 3 ou 4 roues, ce qui lui permet d'adapter ses moyens aux contraintes de distribution et d'emport et de satisfaire également aux obligations imposées par les municipalités qui cherchent à limiter les émissions de polluant et CO_2 en villes. C'est grâce à cette politique responsable et pionnière que La Poste peut accéder aux centre-villes, là où précisément les conditions de circulation sont les plus réglementées.

La conquête « vers le monde des services »

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

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

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

Elle s'organise autour de trois lignes de force :

- stimuler les moteurs de croissance en France et à l'international en :
  - faisant de Colissimo le dynamiseur du e-commerce connecté et la plate-forme de référence des services de livraison à la demande pour les particuliers,
  - faisant d'Asendia France le leader des petites marchandises à l'export et à l'import en France et en positionnant Asendia sur le commerce transfrontière des marchandises et des services connectés avec l'Asie,
  - développant des nouvelles solutions de média publicitaire, agiles, faciles et connectées ;
- valoriser le courrier et la livraison de la presse en :
  - simplifiant l'accès et l'usage du courrier pour les entreprises comme pour les particuliers,
  - soutenant l'usage du courrier par des services additionnels,
  - traitant le courrier devenu plus rare avec une exigence accrue,
  - développant les meilleures solutions de postage et de services associés pour les éditeurs ;
- conquérir le marché des services de proximité en accompagnant les entreprises, administrations, collectivités et ménages dans les trois transitions majeures de notre société :
  - accompagner la transition démographique et sanitaire en devenant un opérateur important de la Silver économie,
  - favoriser la transition écologique en réduisant son empreinte environnementale et en proposant à ses clients des solutions

pour qu'eux-mêmes participent à ce mouvement. Notamment en développant des solutions :

- pour l'économie circulaire,
- pour la rénovation énergétique,
- pour le développement de la mobilité douce ;

- participer à la transition territoriale en proposant des solutions logistiques et de transports susceptibles de renforcer l'économie et l'attractivité des territoires, le commerce de proximité pour l'efficacité territoriale (collecte, traitement et restitution de données/informations géographiques et délivrance de messages géociblés) tels que le Code de la route, les autres examens administrés de transport, mais aussi la maîtrise des langues et du digital.

L'excellence

La conquête est servie par plusieurs leviers qui permettent, chaque jour, de mieux satisfaire les clients du Groupe par l'installation d'une démarche d'excellence opérationnelle qui met le client au centre de l'organisation. Cette démarche d'excellence opérationnelle renforce la maîtrise de la performance durable du Groupe par le pilotage quotidien des inducteurs et actions stratégiques (c'est-à-dire des Facteurs Clés de Succès) nécessaires à l'obtention du résultat recherché, dans une logique d'amélioration continue.

Le système d'excellence opérationnelle

L'installation et l'amélioration constante des pratiques managériales de l'excellence opérationnelle est la clé du succès dans le monde des services. Le système d'excellence opérationnelle permet de développer l'autonomie et la responsabilisation des équipes autour de priorités clairement définies, et d'installer une dynamique d'amélioration continue qui implique l'ensemble des collaborateurs dans le but de garantir chaque jour la satisfaction des clients.

Il repose au sein de la branche Services-Courrier-Colis sur un système de pilotage articulé autour de la fixation d'objectifs prioritaires, de standards managériaux permettant de les mettre sous pilotage (le brief quotidien, le management visuel, la résolution de problèmes…) et du développement des postures et pratiques managériales pour développer l'implication des collaborateurs.

L'excellence opérationnelle est articulée autour de deux grands programmes :

- l'amélioration de la performance des processus et de l'organisation, pour impulser une démarche d'amélioration continue au plus près du terrain ;
- le développement des compétences et postures des collectifs managériaux, pour garantir une performance durable.

Dans le monde des services, l'engagement vis-à-vis des clients ne peut plus être mesuré, comme par le passé, sur la base d'un objectif de qualité voulue par le producteur (soit une mesure objective des délais d'acheminement du courrier). L'engagement doit prendre en compte la qualité perçue par le client, son niveau de satisfaction subjectif. Cela implique d'autres méthodes de mesures de la qualité des prestations, avec la mise en place désormais du NPS [1] *(Net Promoter Score)* qui mesure la qualité des principaux services rendus par la branche (courrier et nouveaux services). Cette approche « servicielle » repose sur la diffusion d'une nouvelle culture de la qualité, soutenue depuis 2017 par un programme spécifique, « Le Contrat d'Expérience clients ». Cela repose aussi sur la diffusion d'une culture managériale valorisant l'autonomie et la responsabilisation dans les établissements.

Le système d'excellence industrielle et économique

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

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

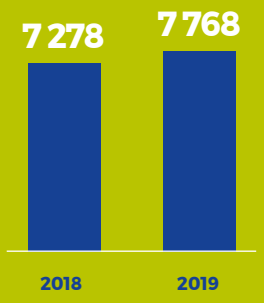
(1) *NPS : % des clients, se déclarant, sur une échelle croissante de satisfaction de 0 à 10, par exemple, très satisfaits (9 et 10) diminués du % de ceux ayant déclaré un niveau inférieur ou égal à 6.*

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

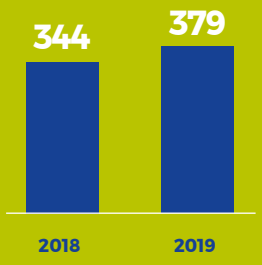
1.7 GeoPost/DPDgroup

CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES
en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION*
en M€



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

NOMBRE DE COLIS
1 332 M (+ 2,9 %)

CHIFFRE D'AFFAIRES EN BTOC
41 %

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS FRANCE
77 %

NOMBRE DE COLLABORATEURS
42 527 (1)

DONT COLLABORATEURS HORS FRANCE
35 583 (1)

FAITS MARQUANTS 2019

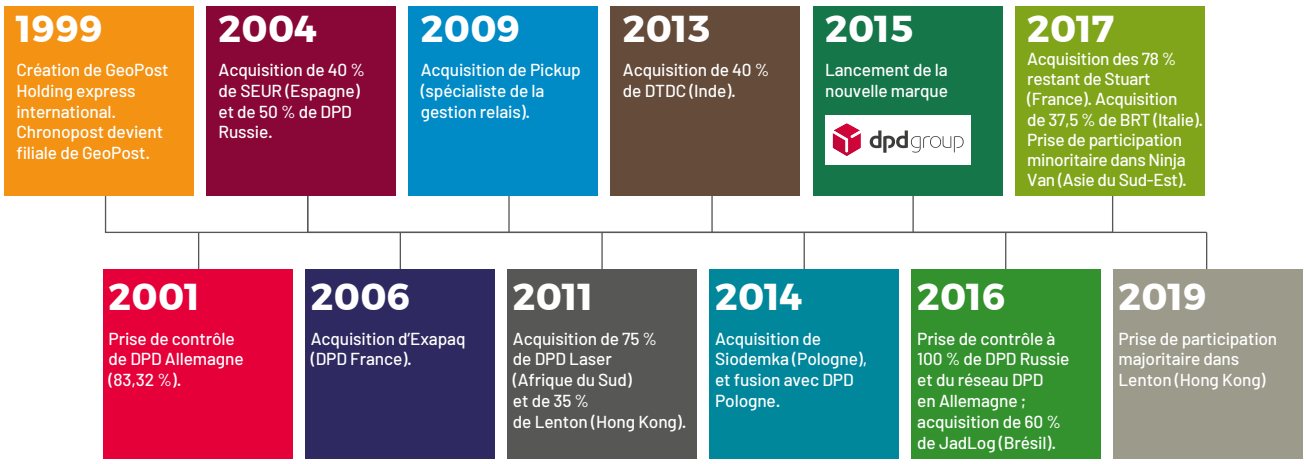
- Investissements : inauguration du *hub* de DPD NL à Eindhoven, déploiement national de véhicules électriques au Royaume-Uni, et livraison de l'intégralité de la ville de Paris en véhicules propres par Chronopost, investissement DPD Irlande en véhicules électriques et inauguration du dépôt urbain de Dublin.
- Lancement de la deuxième ligne commerciale régulière de livraison par drone en France : DPD France livre par drone en moyenne montagne en Isère à partir d'un terminal mobile installé directement dans le véhicule de livraison.
- Chronopost Portugal et SEUR Portugal fusionnent pour devenir DPD Portugal.
- Acquisitions : entrée au capital de TIPSA en Espagne, acquisition de Geis Parcel en République tchèque et Slovaquie, prise de participation majoritaire dans Lenton à Hong Kong (permettant le déploiement de la marque DPD en Chine) et finalisation des négociations en vue d'une prise de participation majoritaire dans BRT en Italie (en janvier 2020).

Historique

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

Entre 1999 et 2001, GeoPost acquiert successivement plusieurs franchisés du réseau DPD en Allemagne (85 % du réseau acquis en 2001) et dans quelques pays limitrophes (Suisse, République tchèque et Benelux à 100 %). En 2001, GeoPost achète 100 % de Parceline et Interlink (maintenant DPD UK et DPD local), deux transporteurs de colis actifs au Royaume-Uni et en Irlande. En 2004, GeoPost procède à l'acquisition de 100 % du franchisé SEUR de la région de Madrid, soit 21 % de SEUR SA, premier opérateur privé espagnol. En 2004, GeoPost acquiert 100 % de sociétés de transport en Pologne (Masterlink Express) et dans les pays Baltes et 50 % d'une société en Russie (Armadillo). En 2006, GeoPost acquiert 100 % d'Exapaq (maintenant DPD France), spécialiste de la livraison rapide BtoB en France. En 2009, GeoPost prend le contrôle de Pickup Services, entreprise spécialisée dans la gestion de relais. En 2015, GeoPost acquiert la société de messagerie Siódemka et devient numéro un du marché polonais.

(1) *Équivalents temps plein en moyenne.*



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

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

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

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

Après avoir porté la participation de GeoPost dans le réseau SEUR à 94 % en 2018, elle atteint plus de 94 % fin 2019.

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

GeoPost ayant été créé en 1999, en 20 ans cette holding a su créer une position clé sur le marché européen en devenant le deuxième réseau de livraison de colis en Europe grâce à des positions fortes dans la plupart des pays, y compris en Russie [1] :

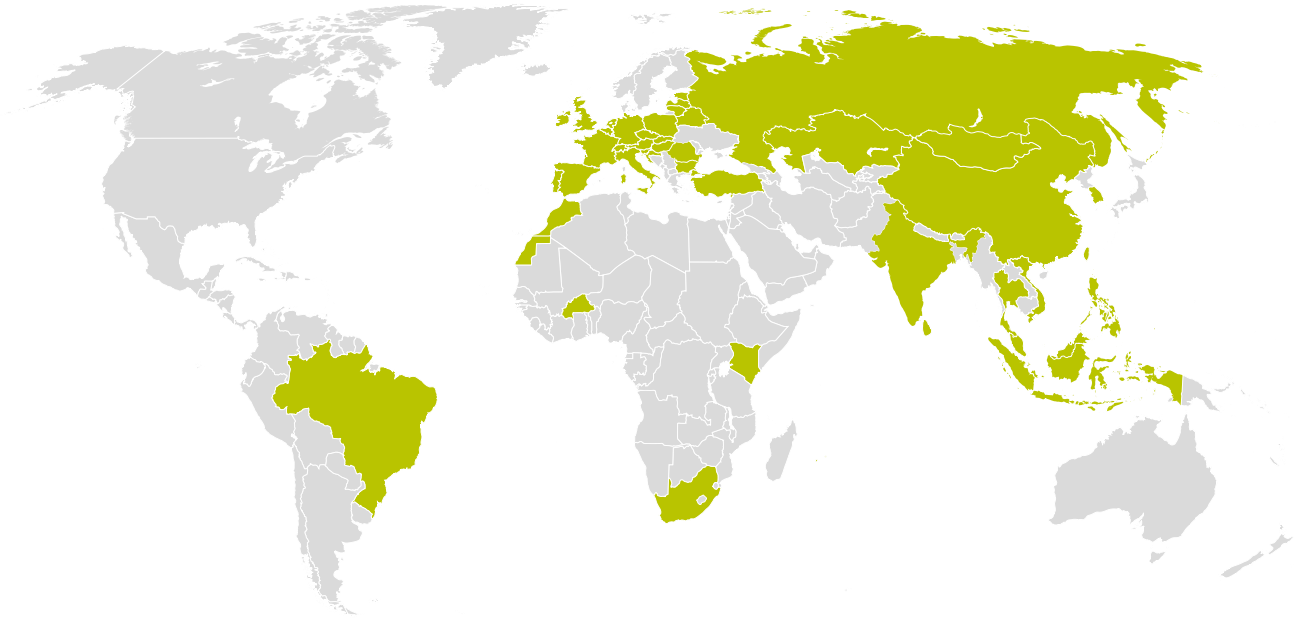
- n° 1 en Espagne, en Pologne et en Lituanie ;
- n° 2 en France [2], en Italie, en Allemagne, en Autriche, en Estonie, en Irlande, en Lettonie, au Portugal, au Royaume-Uni, et en Russie ;
- n° 3 en Slovénie et en Suisse.

Cette phrase de consolidation s'achève par la prise de participation majoritaire de BRT en janvier 2020. En parallèle et depuis quelques années, le Groupe continue son expansion sur les autres continents.

(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.

Les implantations de GeoPost/DPDgroup dans le monde



Présence par marque et pays

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

dpd
- Royaume-Uni

chronopost
- Burkina Faso
- France
- Île Maurice
- Maroc

SEUR
- Espagne

BRT
- Italie

dpd LASER
- Afrique du Sud

speedy
- Bulgarie

jadlog
- Brésil

DTDC
- Inde

ninja van
- Indonésie
- Malaisie
- Philippines
- Singapour
- Thaïlande
- Vietnam

dpd / SPSR express
- Russie

yurticikargo
- Turquie

bosta
- Égypte

■ Participation majoritaire ☐ Participation minoritaire

Autres activités internationales

TIGERS

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

LENTON GROUP Global Premium Logistics Solutions

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

1.7.1 LE MARCHÉ DE DPDGROUP

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

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

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

DPDgroup livre chaque jour 5,3 millions de colis.

La segmentation du marché

Le marché CEP se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- le délai de livraison, qui subdivise le marché généralement en deux segments :
  - le colis standard ou rapide, dont le délai de livraison n'est pas garanti et s'échelonne de 24 heures à 72 heures,
  - le colis express, dont le délai de livraison est garanti et correspond généralement à une livraison en J+1 sur le marché domestique, et J+1 à J+2 à l'international ;
- la couverture géographique :
  - des marchés domestiques (livraison nationale/intrapays),
  - un marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens (aussi appelé livraison intercontinentale) ;

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

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

Les acteurs du marché

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

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

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

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

En Europe, DPDgroup est aujourd'hui le deuxième opérateur du marché CEP derrière le groupe Deutsche Post DHL, avec une part de marché estimée à 12,5 % en volumes en 2018 (en diminution de 0,2 point par rapport à 2017)[1]. DPDgroup est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier[1].

(1) Source : étude annuelle interne.

1.7.2 UNE ORGANISATION EN RÉSEAUX

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

Un réseau multidomestique interconnecté

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

DPDgroup est présent sur le marché européen :

- en propre, via des filiales détenues à 100 % ou contrôlées : sous la marque DPD en Irlande, Royaume-Uni, France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne, Suisse, République tchèque, Slovénie, Croatie, Pologne, Slovaquie, Hongrie, Estonie, Lettonie, Lituanie et Portugal ; sous la marque Chronopost en France ; sous la marque SEUR en Espagne ; et sous la marque BRT en Italie (à compter de janvier 2020) ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : sur le marché autrichien grâce à une participation de 26 % dans DPD Austria, sur les marchés bulgare et roumain grâce à une participation de 25 % dans Speedy ;
- *via* des partenariats commerciaux avec des partenaires de premier plan : PostNord dans les pays nordiques (Danemark, Suède, Norvège, Finlande et Islande) ; Lagermax en Europe du Sud-Est ; Nova Poshta en Ukraine.

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

La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni représentent 65 % de son chiffre d'affaires. 77 % du chiffre d'affaires de DPDgroup est réalisé hors de France.

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

- en propre, *via* des filiales détenues à 100 % ou contrôlées : en Russie avec une participation de 85 % dans DPD Russie/SPSR ; en Biélorussie et au Kazakhstan avec des participations de 100 % ; en Afrique du Sud avec une participation de 75 % dans DPD Laser ; au Brésil avec une participation de 60 % dans Jadlog ; en Asie avec la montée au capital de Lenton à hauteur de 65 % en septembre 2019 ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : en Inde avec une participation de 43 % dans DTDC, en Turquie avec une participation de 25 % dans Yurtiçi Kargo ; en Asie du Sud-Est avec une participation minoritaire dans Ninja Van (32,6 %) ; en Afrique francophone, au Maroc (34 %) et Burkina Faso (40 %) sous la marque Chronopost ; et en Égypte avec une prise de participation de 20 % dans Bosta ;
- enfin, en matière de flux intercontinentaux import et export, DPDgroup se positionne sur le marché du *freight forwarding* au travers de sa filiale Tigers (détenue à hauteur de 72 %, commissionnaire de transport international présent en Asie, en Australie, aux États-Unis et en Europe), ainsi que sur le marché du transport international de produits pharmaceutiques spécialisés au travers de sa filiale Biocair.

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

Un développement fondé sur un réseau hybride BtoB-BtoC

DPDgroup opère sur un marché où la croissance des volumes est un élément clé et structurant. Le marché CEP a ainsi progressé de 8,2 % en moyenne par an de 2013 à 2018, passant de 7,4 à 11 milliards de colis [4]. Alors que les volumes BtoB ont progressé de + 3,2 % en moyenne par an, les volumes BtoC se sont fortement développés avec une croissance de + 12,7 % en moyenne par an sur la période [4].

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

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

En 2008, DPDgroup a été l'un des premiers opérateurs BtoB du marché à faire le choix stratégique de se développer sur le BtoC. En mutualisant le traitement des flux BtoB et BtoC au sein de son réseau, il a ainsi pu tirer parti de la croissance du marché tout en améliorant sa compétitivité.

DPDgroup affiche ainsi depuis plusieurs années une croissance en volume supérieure à la croissance moyenne du marché : de 2013 à 2018, + 9,3 % vs + 8,2 % pour le marché CEP [4].

En conséquence, la part du BtoC est désormais de 45 % de son activité en volume en 2019.

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

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

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

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

(4) Source : étude annuelle interne.

L'excellence opérationnelle

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

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

Ces investissements permettent d'absorber la croissance des volumes et la gestion du pic d'activité de fin d'année caractéristique du marché de la livraison des particuliers (jusqu'à + 100 % au mois de décembre, et dorénavant également pendant la *Black week* de fin novembre). DPDgroup a battu son record en volume journalier avec 9,3 millions de colis mis en livraison le 3 décembre 2019 suite aux commandes de la veille (*Cyber Monday*).

1.7.3 L'OFFRE DE SERVICE

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

- de délais de livraison (domestique, européenne et intercontinentale) :
  - l'offre rapide, service de type standard généralement en J+1, sans garantie,
  - l'offre express premium (livraison en J+1 garantie, généralement avant 13 heures ; jour et heure définis – remboursement en cas de dépassement du délai) ;
- de solutions personnalisées et services à valeur ajoutée. Ces offres sur mesure sont adaptées localement pour répondre au plus près des besoins des clients (suivi du colis, contre-remboursement, preuve de livraison en ligne, assurances, demandes de collecte, etc.). Disponibles en livraison domestique, certaines de ces offres sont également proposées pour les flux import/export afin de faciliter les échanges e-commerce internationaux ;
- d'empreinte carbone. DPDgroup tente de réduire au maximum les émissions liées au dernier kilomètre, et compense les émissions restantes. En 2018, DPDgroup a compensé 100 % de ses émissions liées au transport et à la consommation d'énergie et réduit de 15,2 % ses émissions de CO_2 par colis (par rapport à 2013). Son ambition est de réduire ses émissions de CO_2 par colis de 30 % d'ici à 2025.

Une offre de livraison complète et innovante

La livraison à domicile

La livraison à domicile *(door-to-door)* reste le mode de livraison préféré des particuliers en Europe pour 86 % des e-acheteurs réguliers [1] et constitue le cœur de métier de DPDgroup. Pour autant, les consommateurs tendent à envisager de plus en plus de lieux alternatifs de livraison : en relais, au travail, retrait en magasin ou encore dans une consigne.

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

La livraison en relais

Les défis que pose la livraison de colis à domicile, avec la pression exercée sur les prix et la nécessité de proposer aux destinataires toujours plus de flexibilité et de choix en matière de modes de livraison, font d'un réseau de relais un véritable atout dans la conquête de nouvelles parts de marché BtoC. Cette vision stratégique s'est concrétisée dès 2009 avec l'acquisition de Pickup Services.

Les relais gagnent du terrain dans les usages des e-acheteurs en Europe : 18 % des e-acheteurs réguliers européens utilisent les relais [1], ce qui en fait le deuxième mode de livraison préféré. C'est particulièrement le cas en France (64 %), en République tchèque (40 %), en Slovaquie (33 %), en Hongrie (31 %) et en Belgique (29 %).

Avec Pickup Services, filiale spécialisée dans le développement de solutions de livraison hors domicile comme des relais commerçants (tabac, presse, librairie-papeterie, etc.) ou des relais enseigne (grande distribution, réseau de magasins, réseau de franchise), DPDgroup a poursuivi le développement de ce modèle dans toute l'Europe afin de proposer aux expéditeurs un réseau unique et homogène, répondant aux mêmes exigences quel que soit le pays en matière d'implantation des relais, de qualité de service, de processus et de systèmes informatiques.

La livraison en consignes

Pour démultiplier les solutions de retrait des colis pour les clients particuliers (BtoC), DPDgroup a installé en France un réseau de 400 consignes automatiques Pickup en zones de fort flux. La plupart des consignes Pickup sont accessibles 24 h/24, 7 j/7. En complément des consignes installées en gares SNCF et en bureaux de poste, les consignes Pickup implantées en grande distribution rencontrent un succès croissant. Différents types de localisations sont en cours d'expérimentation.

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

DPDgroup dispose aujourd'hui d'un réseau de relais et consignes parmi les plus denses et les plus étendus du marché. Ce réseau se compose de plus de 46 000 points Pickup (relais et consignes) dans 27 pays dans le monde, dont 11 541 points Pickup en France [1], 6 941 en Allemagne, 4 235 en Russie, 2 478 en Pologne, 2 399 au Royaume-Uni, 1 618 en Espagne, mais aussi 7 099 dans les pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) grâce au partenariat stratégique du groupe PostNord.

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

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

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

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

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

  Lancé en 2010 par DPD UK, Predict a été déployé sur l'ensemble des filiales. Ce service est désormais disponible dans 20 pays [2]. DPDgroup est ainsi le premier opérateur à proposer à ses clients un créneau de livraison en une heure partout en Europe.

- Le portail myDPD : pour permettre toujours plus de personnalisation du service par le destinataire, DPDgroup lance un nouveau portail destinataire accessible *via* une app et le web. Lancé en 2016 au Royaume-Uni et en Irlande, il a ensuite été déployé en Allemagne en 2017, puis en Belgique et au Luxembourg en juin 2019. myDPD sera progressivement déployé dans environ 13 pays en 2020. Cette nouvelle interface permet au destinataire d'être informé en réel sur sa livraison. Grâce au *Live tracking*, il peut suivre sur une carte le parcours exact de son colis. Le destinataire peut également interagir à tout moment : par exemple rediriger un colis vers un relais ou un voisin, ou encore modifier la date de livraison.

Un engagement carbone ambitieux

DPDgroup a construit, dès 2012, une politique de management des émissions de CO_2, s'articulant autour de 3 piliers : la mesure des émissions, la réduction du maximum d'émissions et enfin la compensation des émissions restantes.

De 2013 à 2018, DPDgroup a réduit de 15,2 % ses émissions, en faisant le choix des meilleurs Euro standards pour renouveler ses véhicules thermiques, en augmentant la capacité d'emport des véhicules, en développant des expérimentations avec des véhicules doux, en optimisant ses tournées grâce à des services comme Predict ou encore la livraison en relais. DPDgroup s'est désormais fixé un nouvel objectif : réduire de 30 % ses émissions en 2025 par rapport à 2013. Pour ce faire, d'ici 2025, DPDgroup prévoit d'opérer une flotte de livraison à faibles émissions de 5 000 véhicules.

Depuis 2016, toutes les émissions de CO_2 restantes, liées au transport, sont « compensées » au travers de deux projets [3] liés à la production d'une énergie plus propre et renouvelable en :

- transformant les gaz d'enfouissement en énergie propre au Brésil ;
- créant de l'énergie propre grâce aux éoliennes en Inde.

Ainsi, depuis 2012, chacune des livraisons effectuées par DPDgroup s'inscrit dans une démarche de neutralité carbone au bénéfice de tous ses clients, sans coût supplémentaire à leur charge : DPDgroup est le leader mondial sur le marché de la compensation carbone volontaire [4].

La question environnementale et de neutralité en carbone se pose tant au niveau des clients destinataires que des expéditeurs car elle correspond à une réelle préoccupation pour tous. C'est pourquoi DPDgroup renouvelle sa flotte de véhicules alternatifs, notamment Chronopost qui livre l'intégralité de la ville de Paris en véhicules propres depuis octobre 2019.

(1) Dont 86 relais dans les DOM.

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

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

1.7.4 LES DYNAMIQUES DU MARCHÉ

En 2018, le marché européen CEP [1] est évalué à 57,7 milliards d'euros [2] et 11 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 7,0 % en valeur et de 8,1 % en volume par rapport à 2017.

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

Les volumes domestiques

Le développement du e-commerce contribue à accroître la part du BtoC (estimé à légèrement plus de 50 % des volumes du Courrier, Express and Parcel (CEP) européen en 2018) [3], tant au niveau national qu'international.

Cette tendance est soutenue par la croissance du e-commerce européen estimée à 12 % en 2018 [4].

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

Les volumes transfrontaliers

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

En 2019, 62 % des e-acheteurs réguliers européens ont déjà acheté sur un site étranger [5].

Ainsi, on estime que 62 % [3] des internautes français ont déjà acheté à l'étranger sur internet. Les pays ayant l'offre nationale la plus mature de sites e-commerce (comme le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et la Pologne) ont les taux les plus « faibles », mais supérieurs à 51 %. Pour les pays ayant une offre nationale plus restreinte, le pourcentage de e-acheteurs ayant déjà effectué des achats sur des sites étrangers atteint 66 % pour l'Italie, 70 % pour l'Espagne, 80 % pour la Belgique, 82 % pour le Portugal et 86 % pour la Suisse.

À l'image du développement du e-commerce au sein de l'Union européenne, le marché européen CEP est porté par la croissance des volumes intra-européens. Les Européens achètent souvent des produits issus d'un pays voisin : par exemple les Autrichiens achètent des produits sur des sites allemands.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'achats hors Europe, les e-acheteurs réguliers réalisent leurs achats principalement sur des sites américains (38 %) et chinois (60 %) [3].

Un marché concentré géographiquement et en poursuite de consolidation

Le marché CEP reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent 62 % du marché du colis express européen. Avec l'Espagne et l'Italie, ces cinq pays concentrent 72 % du marché [3].

Le marché est ainsi principalement développé sur les pays de l'Europe de l'Ouest, mais la dynamique de croissance la plus forte se trouve en Europe de l'Est (Lettonie : + 14,1 % ; Hongrie : + 13,5 % ; Roumanie : + 13,5 % ; Slovaquie : + 13 % ; Croatie : + 12,1 % ; République Tchèque : + 10,8 % ; Estonie : + 10,1 % ; Slovénie : + 9,8 % ; Pologne : + 9,8 %) [3].

Les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec Colissimo et DPDgroup, et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 51 % du marché européen [1].

Mais au regard du marché américain, c'est un marché encore peu consolidé. Cette consolidation devrait donc se poursuivre, à l'image des opérations récentes de rachat dans le secteur le rachat de TNT par FedEx en janvier 2016, l'acquisition de l'opérateur domestique espagnol ASM par GLS en juin 2016, celle de l'opérateur britannique UK Mail par DHL en octobre 2016.

La dernière opération significative est la prise de participation majoritaire de DPDgroup au capital de l'opérateur BRT en Italie en janvier 2020.

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

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

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

Deux facteurs concourent à la pression sur les prix :

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

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

(2) Sources internes produites en 2019 au titre de l'année 2018. Des variations marginales de mesure de la taille du marché peuvent intervenir en raison de l'évolution des taux de change notamment.

(3) Source : étude annuelle interne.

(4) Source : European E-commerce Report 2019, Ecommerce Foundation, juin 2019.

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

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

Par ailleurs, les coûts liés à la livraison aux particuliers plus élevés que ceux de la livraison aux entreprises, entraînent une pression additionnelle sur les marges, renforcée par une difficulté croissante à recruter des chauffeurs.

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

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

La poursuite de la croissance des méga e-marchands et des « disrupteurs »

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

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

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

1.7.5 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

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

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

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

Développer des solutions innovantes sur le dernier kilomètre

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

Segment de marché en forte expansion, le BtoC est un marché extrêmement exigeant : la livraison des particuliers requiert un soin particulier apporté tant à la qualité de l'acte de livraison qu'aux services offerts pour rendre cette dernière simple et facile. Cette performance du dernier kilomètre repose sur l'alliance de la plus grande flexibilité de choix pour le destinataire et la recherche permanente de l'optimisation des processus et des coûts.

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

Enfin, les expérimentations menées en matière de livraison par drone illustrent cette démarche de recherche permanente de nouveaux services. En décembre 2016, DPDgroup a officiellement annoncé l'ouverture de la toute première ligne commerciale régulière de livraison par drone dans le Var, une première mondiale. En novembre 2019, DPD France a inauguré une deuxième ligne de livraison par drone en moyenne montagne en Isère en déployant la solution « Assistant du Livreur » : le drone est utilisé lors de la tournée de livraison habituelle depuis un véhicule spécialement équipé d'un terminal mobile.

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

La livraison du dernier kilomètre

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

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

Par exemple au Brésil, suite à la prise de participation de 60 % dans Jadlog en 2016, un réseau près de 2 900 relais Pickup se met progressivement en place, ce qui en fait le premier réseau de relais en Amérique latine à fin 2019. Tout comme en Afrique, où Pickup commence à construire son réseau avec plus de 200 relais Pickup au Maroc.

Par ailleurs, avec sa prise de participation dans la société Ninja Van, un des principaux acteurs de la livraison de colis de la région, DPDgroup accède au marché très dynamique de l'Asie du Sud-Est (Singapour, Indonésie, Malaisie, Philippines, Thaïlande et Vietnam). En témoigne la frénésie suscitée par la « Journée des Célibataires » célébrée le 11 novembre 2018 (opération de soldes imaginée par le géant chinois du web Alibaba, à l'image du « *Black Friday* » américain), où près de 5 millions de colis ont été livrés sur l'ensemble de la semaine en 2019. En Asie du Sud-Est, la prise de participation minoritaire dans Ninja Van a permis d'élargir le réseau de relais et consignes à près de 2 800 points, dont 770 à Singapour, 1 200 en Malaisie et 720 en Indonésie.

Les flux transfrontaliers

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

Les flux internationaux export de DPDgroup représentent environ 14 % de ses volumes totaux et affichent une forte progression de l'ordre de 12 % depuis 2017.

Au cœur de son réseau international, le *hub* de Roissy - Charles-de-Gaulle, opéré par sa filiale Chronopost, est le point central pour le transit import/export de tous les flux à l'international. Le *hub* emploie 350 collaborateurs permanents et voit transiter plus de 16 millions de colis par an. Le site bénéficie d'un réel savoir-faire en matière de dédouanement. Enfin, Chronopost est certifié opérateur économique agréé (OEA). En Europe, le marché unique conduit à supprimer l'effet frontière. C'est le fondement de la stratégie d'acquisition et de croissance de DPDgroup : développer des acteurs domestiques de référence et les organiser au sein d'un réseau paneuropéen performant afin d'accompagner le développement des échanges transfrontaliers *(cross-border)* et d'en capter la croissance.

Alors que le Royaume-Uni a quitté l'Union européenne le 31 janvier 2020, et que commence la période de transition du Brexit, DPDgroup a préparé son organisation à de potentielles évolutions majeures dans l'organisation du commerce et des flux de marchandises entre le Royaume-Uni et l'Union européenne, afin de garantir un process fluide de livraison des colis transfrontaliers.

DPDgroup est en effet un acteur engagé dans les discussions du Brexit et a prévu les adaptations nécessaires de son réseau en fonction des hypothèses les plus probables. DPDgroup a notamment prévu d'opérer un changement progressif pour ajuster ses plans de transport et commencer les opérations de dédouanement dans des points de consolidation import/export dédiés (*gateways*) au Royaume-Uni, en Irlande, en France, aux Pays-Bas et en Espagne depuis et vers les 27 pays européens. Même si le Brexit n'a pas encore eu lieu, GeoPost/DPDgroup a déjà dû faire face à deux types de conséquences : la réalisation d'investissements pour préparer les opérations de dédouanement à venir et des transferts de flux entre le Royaume-Uni et le continent, et des clients relocalisant certains stocks par anticipation. Malgré ce contexte, dont les conséquences sur le transport de colis internationaux ne sont pas à ce jour connues, DPDgroup est confiant dans sa capacité à poursuivre le développement de ses flux transfrontaliers du fait de sa capacité à traiter les problématiques de dédouanement et de sa présence pan-européenne permettant d'accompagner des relocalisations de flux. Quel que soit l'accord trouvé à la fin de la période de transition le 31 décembre 2020, DPDgroup est donc pleinement paré à toute éventualité.

En dehors de l'Europe, les partenariats stratégiques que DPDgroup a noués de longue date et ses positions dans le secteur du *freight forwarding,* alliées au développement de partenariats en Asie, visent à développer les flux Asie-Europe, notamment issus du e-commerce, et d'en assurer la livraison aux consommateurs européens *via* son réseau unifié DPDgroup. Grâce à une prise de participation majoritaire dans Lenton en Asie en 2019, DPDgroup cherche à développer les flux de et vers la Chine en déployant la marque DPD en Chine.

Investir dans les nouveaux segments de marché

Le e-commerce alimentaire

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

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

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

Au sein de DPDgroup, la livraison alimentaire est également disponible : en Espagne avec le service SEUR Frio, ou encore en Allemagne et au Royaume-Uni avec le service DPD Food pour la livraison d'aliments secs.

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, Lettonie, Belgique et Luxembourg, 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 plateforme technologie de livraison du dernier kilomètre à destination des commerçants et e-commerçants souhaitant livrer leurs clients finaux plus rapidement et plus

précisément en H+, Jour J ou J+1. Historiquement positionnée sur le segment de la course urgente pour les restaurateurs, Stuart a diversifié ses secteurs d'activité et collabore désormais avec l'ensemble des enseignes de la distribution alimentaire et des *retailers* leaders sur leurs segments, en effectuant des livraisons urbaines tant au départ de leurs magasins que d'entrepôts situés en centres-villes. Avec Stuart, DPDgroup investit dans le marché de la course urbaine urgente, activité complémentaire des tournées de livraison du groupe. Stuart est désormais présent dans 142 villes réparties dans trois pays : la France (95 villes), le Royaume-Uni (45 villes), et l'Espagne (2 villes).

Le marché de la livraison sous température dirigée

Le marché de la santé est un segment qui requiert un savoir-faire particulier et sur lequel DPDgroup a commencé à prendre des positions avec Biocair en 2012, puis avec l'acquisition, via sa filiale Chronopost en France, de BioLogistic en juillet 2016. BioLogistic est l'un des principaux acteurs en France dans le domaine du transport sous température dirigée.

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

DPDgroup renforce par la suite sa position dans le secteur de la santé grâce à l'acquisition en 2019 de Tipsa en Espagne. Tipsa est spécialisé dans le transport urgent de colis sur les marchés nationaux et internationaux. Le réseau compte également parmi ses points forts 270 agences et 12 *hubs*.

Développer la logistique urbaine responsable : *smart urban delivery*

Les volumes issus du e-commerce explosent : les experts internes de DPDgroup prévoient le doublement des volumes de colis livrés d'ici 2025. Sachant que plus de 73 % des Européens vivent en ville [(1)], il apparaît que les centres-villes sont de plus en plus soumis à la congestion et à la pollution, et que la mobilité urbaine représente environ 40 % des émissions de CO_2 liées au transport routier. Pour répondre à ces enjeux de société, l'ensemble des branches du Groupe La Poste travaillent de concert afin de développer une expertise, des solutions, des échanges avec l'ensemble des acteurs en France et en Europe.

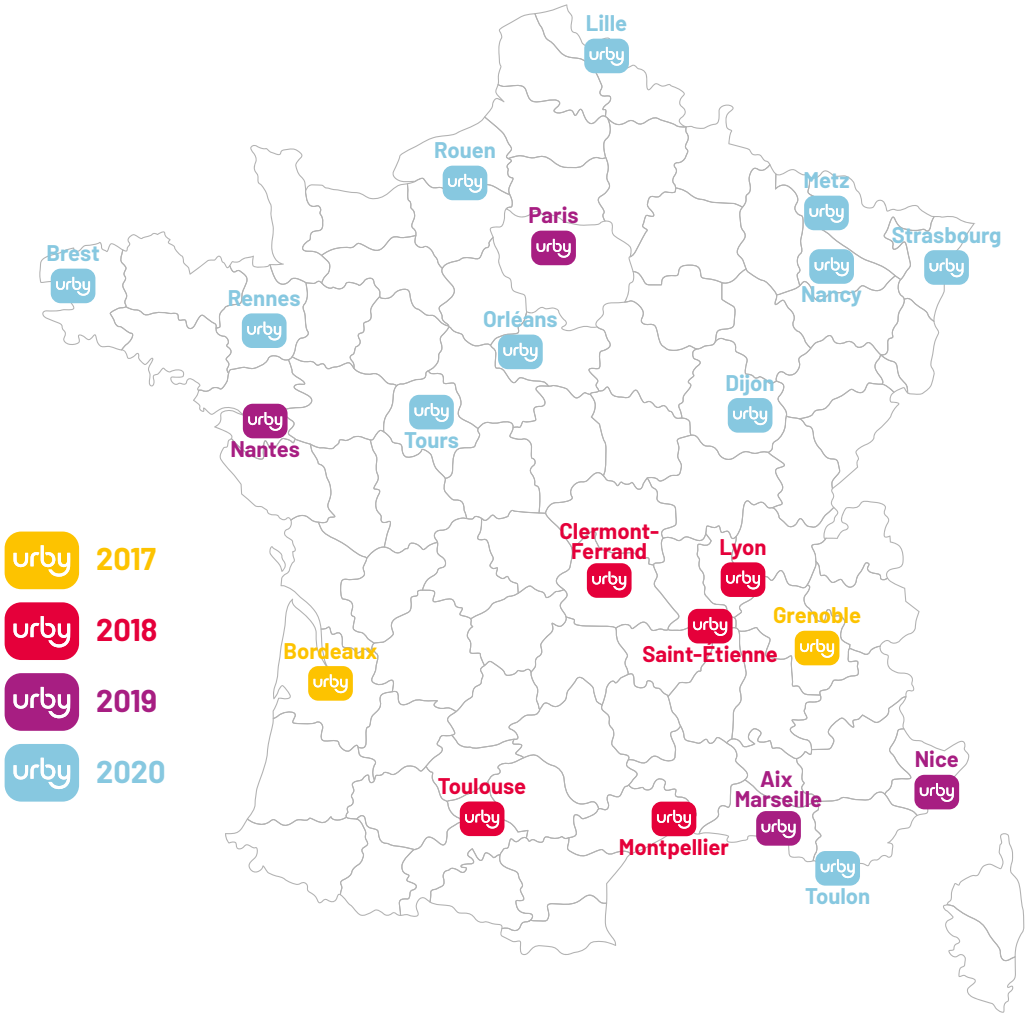
En France

En 2016, La Poste a également ouvert le premier hôtel logistique urbain à Bordeaux, qui permet la livraison du centre-ville avec 500 véhicules alternatifs (électricité ou gaz) quelle que soit l'entité du Groupe en charge de la livraison. Le dispositif a été complété avec 15 consignes Pickup réparties en ville.

En France, créée en 2017, la filiale de GeoPost/DPDgroup Urby est née de la volonté du Groupe La Poste de proposer des solutions qui rendent les villes moins congestionnées et plus respirables pour ses habitants. Depuis son lancement, Urby est déjà présent dans 11 métropoles en France et propose des services de livraison urbaine et d'enlèvement de marchandises (de 30 kg à 3 tonnes), de stockage et de collecte de déchets et d'emballages (cartons, palettes…). Urby ambitionne de couvrir 10 % de la massification des flux des métropoles françaises en 2025.

(1) Source : LSE cities.

Déploiement du réseau Urby



À l'international

L'engagement de DPDgroup se traduit par la mise en place de solutions de livraison responsables et propres dans de nombreuses métropoles européennes :

- à Dublin, DPD Irlande inaugure ElectriCity en avril 2019, le seul dépôt 100 % électrique du pays ;
- à Hambourg, la livraison électrique en centre-ville est fournie grâce à une combinaison de véhicules alternatifs DPD ;
- à Londres, le dépôt urbain DPD de Westminster est le premier dépôt 100 % électrique du pays ;
- à Madrid, les 9 dépôts urbains de SEUR répondent aux besoins des clients en matière de livraison fluide et durable du dernier kilomètre ;
- à Paris, 11 sites (Chronopost) livrent jusqu'à 25 000 colis par jour ;
- à Tallinn, plusieurs lieux de livraison alternatifs sont proposés, tels que des consignes, des tours robotiques et des petits robots mobiles ;
- à Varsovie, 9 dépôts urbains sont situés à proximité de zones d'affaires offrant des horaires d'ouverture pratiques et de nombreux services aux clients, dont une cabine d'essayage.

Des réflexions sont en cours avec les pouvoirs publics dans une vingtaine de métropoles en France et en Europe pour déployer davantage de solutions de logistique urbaine.

Le grand international n'est pas en reste, avec par exemple les 780 relais Pickup proposés à São Paulo par Jadlog et les 770 points proposés à Singapour par Ninja Van.

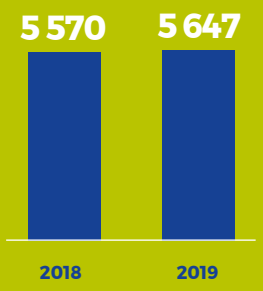
D'ici 2025, DPDgroup s'est également fixé l'objectif d'opérer une flotte de livraison à faibles émissions de 5 000 véhicules. Chronopost livre déjà depuis octobre 2019 l'intégralité de la ville de Paris en véhicules propres.

En 2019, GeoPost/DPDgroup fête ses 20 ans, suite à la naissance de GeoPost en 1999 et à la constitution d'un grand groupe international par rachats successifs d'opérateurs, principalement en Europe.

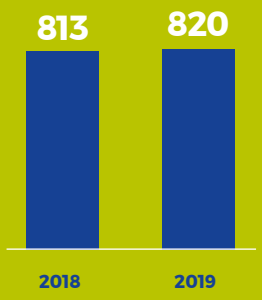
1.8 La Banque Postale

CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES
en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION*
en M€



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

TOTAL DE BILAN
272 MD€ (+ 10,8 MD€)

RATIO CET 1
12,2 %
(+ 0,5 point)

RATIO CRÉDITS SUR DÉPÔTS
90 %
(+ 3,6 points)

NOMBRE DE COLLABORATEURS
16 970 (1)

COÛT DU RISQUE
178 M€
(+ 34 %(2))

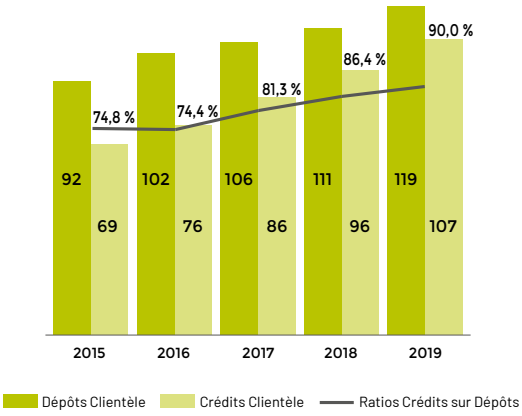
FAITS MARQUANTS 2019

- Nouvelles étapes dans la création d'un grand pôle financier public. Au terme de cette opération réalisée début 2020, La Banque Postale est devenue actionnaire majoritaire de CNP Assurances, avec 62,13 % du capital. La Poste, actionnaire majoritaire de La Banque Postale, sera détenue majoritairement par la Caisse des Dépôts (à 66 %) et par l'État (à 34 %).
- Annonce de l'extension du partenariat entre La Banque Postale et le Groupe BPCE, en particulier dans la gestion d'actifs avec le rapprochement des activités de gestion de taux euros, principalement assurantielle, d'Ostrum Asset Management et de LBPAM au sein d'une plate-forme commune.
- Protocole d'accord entre La Banque Postale et Groupama pour l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD.
- Lancement de « Ma French Bank », banque 100 % digitale en vente dans plus de 2 000 bureaux de poste. Après une ouverture au grand public le 22 juillet 2019, Ma French Bank franchit le cap des 100 000 clients en 4 mois. L'objectif d'atteindre plus d'un million de clients à horizon 2025 est confirmé.
- Acquisition en mars 2019 de la participation de 35 % de Société Générale dans La Banque Postale Financement. La Banque Postale détient désormais 100 % du capital de cette filiale.
- Création de l'incubateur Platform58 accueillant des start-up fintech et assurtech.
- Gel des tarifs bancaires pour l'ensemble des clients en 2019 et plafonnement des frais mensuels d'incidents pour 1,6 million de clients de La Banque Postale identifiés comme financièrement fragiles.
- Signature de plusieurs engagements internationaux en faveur d'un secteur bancaire responsable, notamment les « Principes de l'Équateur » et les « *Principles for Responsible Banking* » de l'UNEP FI (3).

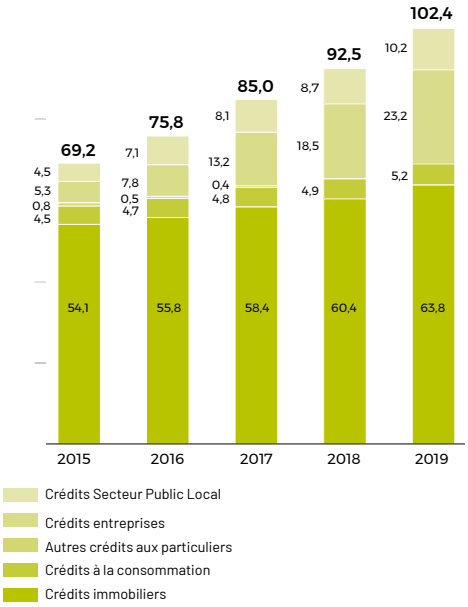
Le total de bilan de La Banque Postale atteint 272 milliards d'euros au 31 décembre 2019. Il comprend 119 milliards d'euros d'encours de dépôts clientèle (excluant les encours d'épargne centralisés à la CDC) et 107 milliards d'euros d'encours de crédits clientèle, portant son ratio crédits sur dépôts à 90,0 %.

(1) *Équivalents temps plein en moyenne.*
(2) *Coût du risque de la banque commerciale.*
(3) *United Nations Environment Programme Finance Initiative.*

Encours de dépôts [1] & crédits clientèle *(en Md€)* **et ratio crédits sur dépôts** *(%)*

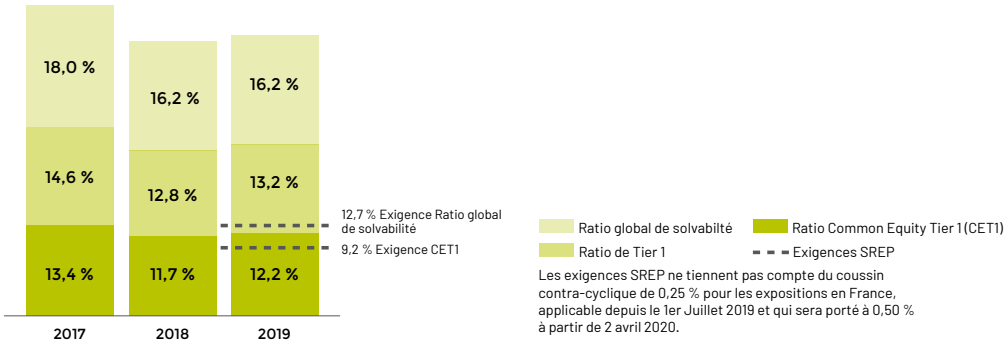


Encours de crédits *(en Md€)*



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

Ratio de solvabilité



Les exigences SREP ne tiennent pas compte du coussin contra-cyclique de 0,25 % pour les expositions en France, applicable depuis le 1er Juillet 2019 et qui sera porté à 0,50 % à partir de 2 avril 2020.

1.8.1 PRÉSENTATION DE LA BANQUE POSTALE

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

Son activité est organisée autour de trois métiers (cf. section 1.8.2) :

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

La Banque Postale s'est développée sur la base d'un modèle multipartenarial, fondé sur les valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité du Groupe La Poste et bénéficie d'un positionnement unique et original sur le marché français. Ainsi, La Banque Postale privilégie dans sa stratégie commerciale des produits simples et abordables, adaptés aux besoins de sa clientèle.

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

De fait, La Poste détient la totalité du capital et des droits de vote de La Banque Postale. Il n'existe pas d'actionnariat salarié.

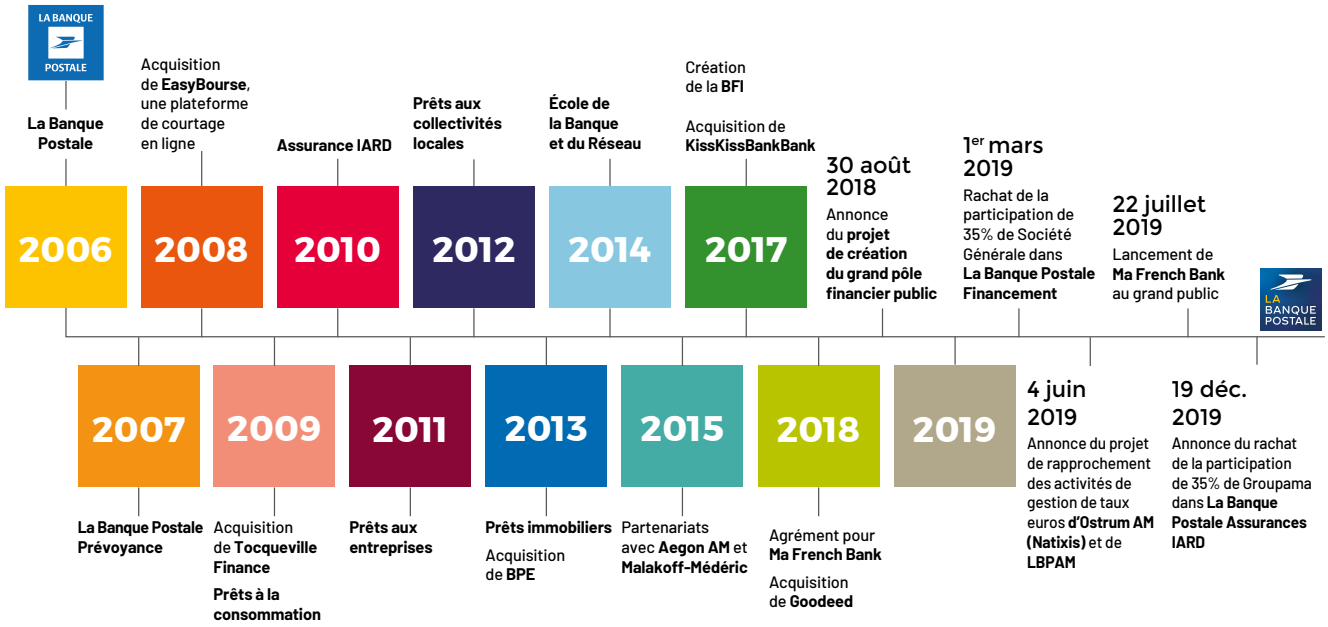
Les relations entre La Poste et La Banque Postale sont très étroites. Elles s'exercent tant au travers de la gouvernance et des organes

(1) Ces exigences ne tiennent pas compte du coussin contra-cyclique de 0,25 % pour les expositions en France, applicable depuis le 1er juillet 2019 et qui sera porté à 0,50 % à partir du 2 avril 2020.
« En Bâle III, tenant compte des dispositions transitoires par la CRR/CRD IV. »

de direction que dans les relations industrielles et commerciales. Ainsi le Président du Directoire de La Banque Postale est Directeur général adjoint de La Poste et membre de son Comité exécutif. Le Président de La Poste est également Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

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

Historique



La Banque Postale est née le 31 décembre 2005 de la transformation juridique d'Efiposte, entreprise d'investissement créée en 2000 afin d'assurer la gestion financière des encours de dépôts à vue de La Poste, et de sa volonté de créer une filiale à statut bancaire ayant la capacité de porter dans son bilan la totalité des dépôts de la clientèle d'une part, et les crédits d'autre part. En application de l'article 16 de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 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 [1].

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

- a l'obligation d'ouvrir gratuitement un Livret A à toute personne qui en fait la demande, selon un principe dit « d'universalité » ;
- autorise la domiciliation sur le Livret A des versements relatifs aux prestations sociales et aux pensions des agents publics et des prélèvements relatifs au paiement des impôts et taxes, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité et aux loyers HLM ;
- autorise les retraits et dépôts sur le Livret A à partir de 1,50 euro.

Depuis sa création, et conformément à son agrément, La Banque Postale a élargi son offre produit : au crédit immobilier sans épargne préalable (en 2006), au crédit à la consommation (en 2007), à l'assurance de dommages (en 2009), aux offres de produits et de services de financement aux personnes morales (en 2011) et aux offres de financement aux collectivités locales (en 2012).

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

En 2017, La Banque Postale a complété son offre de banque universelle en créant une banque de financement et d'investissement, regroupant les activités liées aux opérations sur les marchés financiers, les financements structurés, d'actifs et de projets.

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

En août 2018, un projet de création d'un grand pôle financier public a été annoncé par le Ministre de l'Économie et des Finances, pour renforcer la cohésion des territoires et lutter contre la fracture territoriale grâce aux compétences de La Banque Postale, la Caisse des Dépôts, Bpifrance et CNP Assurances. L'année 2019 a été marquée par de nouvelles étapes dans la création d'un grand pôle financier public. Au terme de cette opération, depuis le 4 mars 2020, La Banque Postale est désormais actionnaire majoritaire de CNP Assurances, avec 62,13 % du capital.

En mars 2019, La Banque Postale a acquis la participation de 35 % de Société Générale dans La Banque Postale Financement. Désormais actionnaire unique de cette filiale, La Banque Postale poursuit une stratégie d'innovation pour répondre aux nouveaux usages de consommation et de croissance de l'activité, au service de ses clients, ainsi que des clients de sa banque mobile, Ma French Bank.

En juin 2019, La Banque Postale et le Groupe BPCE ont annoncé le projet de rapprochement des activités de gestion de taux euros, principalement assurantielle, d'Ostrum Asset Management et de LBPAM au sein d'une plate-forme commune. Ce projet a pour ambition de créer un acteur de premier plan de la gestion assurantielle en Europe et qui soit intégralement conforme aux principes de l'investissement socialement responsable (ISR). En décembre 2019, La Banque Postale et le Groupe BPCE ont franchi une étape significative du projet en définissant ses grands principes et modalités. La réalisation de l'opération interviendrait durant le second semestre 2020.

En décembre 2019, La Banque Postale et Groupama ont annoncé la signature d'un protocole d'accord non engageant pour l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation détenue par Groupama dans La Banque Postale IARD et la poursuite de leur coopération en protection juridique et en assistance. La réalisation de l'opération interviendrait au cours du 1er semestre 2020.

L'année 2019 a marqué également la poursuite de la stratégie digitale de La Banque Postale, par plusieurs initiatives et développements commerciaux. La Banque Postale a lancé en 2019 « Ma French Bank », banque 100 % digitale en vente dans plus de 2 000 bureaux de poste. La Banque Postale a également créé l'incubateur platform58 accueillant des *start-up* spécialisées en fintech et assurtech.

Structure organisationnelle

La structure de La Banque Postale comprend :

- La Banque Postale, société mère à laquelle ont été apportées les activités des Services Financiers de La Poste : au cœur de l'activité de banque de détail, elle porte directement les acquisitions les plus récentes ;
- SF2, la holding regroupant 24 filiales et participations (à l'exception des entités détenues directement) : créée à l'époque des Services Financiers de La Poste et apportée à La Banque Postale lors de sa création en 2005, SF2 portait, au moment de l'apport, la majeure partie des filiales d'Assurance et de Gestion d'actifs.

Relations opérationnelles avec le Groupe La Poste

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

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

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

Le personnel de La Poste, auquel recourt La Banque Postale, met en œuvre les politiques de La Banque Postale en son nom et pour son compte. Il a été habilité par La Banque Postale selon des règles spécifiques, nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire, et exerce principalement les métiers de *back office* et *middle office*, le support informatique et la force de vente des offres bancaires, financières et d'assurance de La Banque Postale.

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

Organisation de La Banque Postale

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

- ses moyens propres, ceux de ses filiales et de ses participations stratégiques (cf. section 1.12 Organigramme simplifié) ;
- des moyens mis à disposition par le Groupe La Poste, notamment son réseau constitué de bureaux de poste, de conseillers bancaires et gestionnaires de clientèle.

Au total, 28 200 collaborateurs qui travaillent au nom et pour le compte de La Banque Postale (1).

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

1.8.2 LES ACTIVITÉS DE LA BANQUE POSTALE

La banque de détail

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

En 2019, les services bancaires se caractérisent par :

- 10,5 millions de clients particuliers actifs [(1)] ;
- 9 430 conseillers ;
- 5,2 milliards d'euros de produit net bancaire ;
- 324,1 milliards d'euros d'encours d'épargne gérée ;
- 102,4 milliards d'euros d'encours de crédits.

Par ailleurs, l'année 2019 a été marquée par :

- le lancement de « Ma French Bank », banque 100 % digitale dans plus de 2 000 bureaux de poste. À fin 2019, Ma French Bank franchit le cap des 100 000 clients ;
- le lancement du contrat d'assurance-vie multisupports BPE Emeraude, assuré par CNP Assurances ;
- l'accélération de la commercialisation des cartes haut de gamme avec la mise en place du plafond personnalisé ;
- le lancement du nouvel Espace Carte dans l'*app mobile* pour gérer l'ensemble des services liés aux cartes de paiement. Cette offre, la plus complète du marché, a été saluée par la presse ;
- le lancement d'un programme relationnel dédié à la clientèle patrimoniale de La Banque Postale : le Pass Patrimoine, une offre de services de conseil à valeur ajoutée disponible en ligne et auprès des 1 000 conseillers spécialisés en patrimoine.

Les particuliers

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

La Banque Postale accompagne ses clients dans leurs projets. Les crédits immobiliers et les crédits à la consommation sont en forte hausse. Leurs encours ont respectivement progressé sur un an de 5,5 % et 5,2 %.

Elle est également active auprès de la clientèle patrimoniale. Les clients patrimoniaux, près de 622 400, font confiance à La Banque Postale pour constituer, développer et gérer leur patrimoine.

La Banque Postale a renouvelé et élargi son offre à destination des clients de 16 à 25 ans avec son offre *#TalentBooster*.

En 2019, La Banque Postale a gelé les tarifs bancaires pour l'ensemble de ses clients auxquelles s'ajoutent des mesures spécifiques pour les clients financièrement fragiles (cf. infra).

Enfin, le 22 juillet 2019, La Banque Postale a lancé Ma French Bank, sa banque 100 % digitale destinée à répondre aux nouveaux usages bancaires. L'ouverture d'un compte peut s'effectuer en ligne ou dans l'un des 2 000 bureaux de poste qui commercialisent l'offre. À fin 2019, Ma French Bank franchit le cap des 100 000 clients : ce chiffre traduit l'ambition de La Banque Postale de démocratiser la banque mobile sur l'ensemble du territoire et de répondre aux besoins d'une clientèle jeune à la recherche d'une offre simple et attractive.

A fin 2019, La Banque Postale détient 10,5 millions de clients particuliers actifs [(1)]. En 2019, l'activité Banque de Détail de La Banque Postale est restée dynamique comme le reflètent les indicateurs suivants :

- 61,9 milliards d'euros d'encours de dépôts à vue (+ 6,1 %) ;
- 82,7 milliards d'euros d'encours d'épargne ordinaire (+ 0,8 %) ;
- 63,8 milliards d'euros d'encours de crédits immobiliers (+ 5,5 %) ;
- 5,2 milliards d'euros d'encours de crédits à la consommation (+ 5,2 %).

Le soutien à la clientèle financièrement fragile

La Banque Postale agit quotidiennement pour l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. L'Observatoire de l'inclusion bancaire a recensé 3,4 millions de clients financièrement fragiles à fin 2018. La Banque Postale en accueille 1,6 million en 2019, soit près de la moitié.

Pour ces clients, elle a mis en place en 2019 un plafonnement des frais mensuels d'incidents à 25 euros et a promu la formule de compte « Simplicité », offre dédiée à cette clientèle, au tarif attractif de 2,30 euros par mois. Les détenteurs de cette offre bénéficient d'un plafonnement des frais d'incidents bancaires à 20 euros par mois et 200 euros par an. A fin 2019, la formule de compte « Simplicité » représente 112 400 clients, soit une augmentation de 60 % par rapport à fin 2018.

La mission d'accessibilité bancaire

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

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

Le Livret A de La Banque Postale est l'instrument de cette accessibilité bancaire, en raison de son universalité, de sa simplicité d'accès et de fonctionnement et de son caractère sécurisant. Au titre de cette mission, La Banque Postale a des obligations en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A, notamment l'obligation d'ouverture à toute personne qui en fait la demande, la possibilité de retrait ou de versement d'espèces à partir de 1,5 euro ou l'autorisation de certaines opérations essentielles (notamment virements de prestations sociales, prélèvements de loyers HLM, de factures d'eau, de gaz, d'électricité,...).

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

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

A partir de l'observation des comportements et des usages, La Banque Postale évalue à 1,5 million le nombre de clients entrant dans le champ de l'accessibilité bancaire, soit, avec leur famille, près de 5 millions de personnes qui bénéficient directement ou indirectement de cette mission.

Les personnes morales : secteur public local, acteurs de l'économie sociale et entreprises

Forte de 720 chargés d'affaires, installés dans 43 centres d'affaires, d'une direction des financements locaux ainsi que d'une équipe dédiée aux grandes entreprises, La Banque Postale poursuit sa croissance et propose ses expertises à l'ensemble des acteurs économiques au service du développement économique local autour de trois axes stratégiques :

- une offre multimarchés et multiproduits ;
- un positionnement de banque de référence auprès des Grandes Entreprises mais aussi des PME et ETI ;
- une relation commerciale de proximité, au cœur des territoires auprès des entreprises et du secteur public local.

À fin 2019, le segment de clientèle « Personnes morales » démontre encore sa croissance, au travers des chiffres suivants :

- 23,2 milliards d'euros d'encours de crédits Entreprises (+ 25,4 %) ;
- 10,2 milliards d'euros d'encours de crédits Secteur Public Local (+ 17,8 %) ;
- 354 000 clients personnes morales et acteurs publics locaux.

Le secteur public local

Conformément à sa stratégie de diversification, La Banque Postale poursuit la croissance de son activité de financement du secteur public local. La Banque Postale demeure X[e] prêteur bancaire des collectivités locales et hôpitaux publics. Pour soutenir les efforts des collectivités en faveur de la transition écologique, La Banque Postale a lancé en 2019 des « prêts verts », attribués en fonction de critères spécifiques de durabilité.

La Banque Postale agit en partenariat avec SFIL/CAFFIL au travers du mécanisme « *Originate to distribute* », CAFFIL portant à son bilan les encours de crédits de moyen et long termes cédés par La Banque Postale. Les encours cédés à CAFFIL atteignent 4,2 milliards d'euros en 2019. CAFFIL est détenue à 100 % par SFIL, dont le capital est détenu à hauteur de 75 % par l'État, 20 % par la Caisse des Dépôts et 5 % par La Banque Postale.

Le 9 octobre 2019, l'État, la CDC et La Banque Postale ont annoncé avoir signé un accord de principe en vue du rachat par la CDC de la totalité des participations détenues par La Banque Postale et l'État au capital de SFIL. Ce projet, dont la réalisation interviendrait dans le courant du premier trimestre 2020, s'intègre dans le cadre du projet de création d'un grand pôle financier public.

Les bailleurs sociaux

La Banque Postale finance directement 7 bailleurs sociaux sur 10 : ces derniers gèrent 90 % du parc de logement social (4,6 millions de logements). La Banque Postale leur propose un panel d'offres allant de la gestion des flux jusqu'aux solutions de financement.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire

La Banque Postale demeure un partenaire légitime de l'économie sociale et solidaire, avec 1 association sur 4 comme cliente. Ses conseillers spécialisés en centres d'affaires accompagnent 5 000 des principales associations (fondations, secteur culturel, enseignement privé, associations caritatives ou à vocation sociale) tandis que les petites associations sont accueillies dans les bureaux de poste ou par téléphone.

Les entreprises

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

S'appuyant sur son savoir-faire historique, La Banque Postale part également à la conquête des ETI et des PME/ETI avec une augmentation des encours de crédits de 60 % en 2019.

Concernant le marché des professionnels, La Banque Postale fonde sa légitimité sur la qualité de son accueil. Près de 450 responsables de clientèle pros accompagnent au quotidien les entrepreneurs.

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

L'Assurance

L'activité Assurance de La Banque Postale (hors CNP Assurances), est composée de 706 collaborateurs. La Banque Postale est présente en assurance-vie, assurance de personnes et assurances de biens et de responsabilités. Elle s'adresse aux particuliers comme aux professionnels et aux associations.

En 2019, les chiffres clés de l'activité Assurance sont les suivants :

- un portefeuille de 4,6 millions de contrats ;
- 251 millions d'euros de produit net bancaire ;
- 126,7 milliards d'euros d'encours d'assurance-vie.

Par ailleurs, l'année 2019 a été marquée par les faits marquants suivants :

- le franchissement des étapes déterminantes du projet de rapprochement entre La Banque Postale et CNP Assurances, ayant ouvert la voie à une consolidation de CNP Assurances par intégration globale début 2020 ;
- l'annonce du rachat des 35 % de Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD ;
- le lancement avec l'assurtech +Simple de la nouvelle offre d'assurance complémentaire santé collective pour les professionnels avec un parcours client digitalisé.

L'assurance-vie

La Banque Postale est actionnaire et distributeur de CNP Assurances dont il commercialise les produits d'assurance-vie et de capitalisation. Les conditions de distribution des produits d'assurance-vie sont définies par un contrat commercial renouvelé en mars 2016 jusqu'à fin 2025. Le périmètre d'application de ce contrat a été élargi à la filiale de banque privée BPE et comprend également un partenariat en assurance emprunteur collective pour les crédits immobiliers. En 2019, La Banque Postale représente 25,5 % du chiffre d'affaires de CNP Assurances. De même, les produits CNP Assurances constituent l'essentiel de l'offre de La Banque Postale.

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

- clientèles grand public : avec des offres accessibles au plus grand nombre à travers des formules adaptées et évolutives ;
- clientèles patrimoniales : avec des contrats souples et personnalisables conçus spécifiquement pour le marché haut de gamme.

En 2019, les encours d'assurance-vie atteignent 126,7 milliards d'euros, en hausse de 2,0 % par rapport à 2018.

La prévoyance

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

Avec plus de 280 000 affaires nouvelles en 2019, La Banque Postale Prévoyance compte près de 2,7 millions de contrats en portefeuille à fin 2019, La Banque Postale Prévoyance se positionne comme un acteur majeur du marché français de la prévoyance.

La santé

La Banque Postale Assurance Santé est une filiale détenue à 51 % par La Banque Postale, 35 % par La Mutuelle Générale et 14 % par Malakoff Médéric

Avec plus de 69 000 nouvelles affaires en 2019, La Banque Postale Assurance Santé affiche plus de 200 000 contrats en portefeuille à fin 2019, La Banque Postale Assurance Santé traduit le succès du déploiement d'une offre santé au sein de La Banque Postale.

L'assurance de biens et de responsabilités

La Banque Postale Assurances IARD est une filiale de La Banque Postale et de Groupama. Cette filiale propose une gamme d'assurances de dommages aux particuliers. Le cœur de gamme est centré autour des assurances automobile, multirisques habitation et protection juridique, proposées aux clients *via* un dispositif omnicanal (téléphone, internet et bureaux de poste).

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD affiche près de 1,8 million de contrats en portefeuille à fin 2019, 10 ans après son lancement, en croissance de 4,2 % en volume sur un an.

En décembre 2019, La Banque Postale et Groupama ont annoncé la signature d'un protocole d'accord non-engageant pour l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation détenue par Groupama dans La Banque Postale IARD et la poursuite de leur coopération en protection juridique et en assistance. La réalisation de l'opération interviendrait au cours du 1er semestre 2020, sous réserve de l'obtention des autorisations requises auprès des autorités réglementaires compétentes.

La gestion d'actifs

Cette activité regroupe les sociétés de gestion d'actifs pour compte de tiers qui proposent des expertises permettant à La Banque Postale d'offrir à ses clients particuliers, personnes morales et Institutionnels une gamme complète de produits d'épargne et d'investissement couvrant les marchés financiers traditionnels mais également des classes d'actifs plus diversifiées. La gestion d'actifs comprend les activités de la filiale La Banque Postale Asset Management (LBPAM) et les activités de gestion immobilière d'AEW Ciloger.

En 2019, l'activité Gestion d'actifs affiche les chiffres clés suivants :

- 155 millions d'euros de produit net bancaire ;
- 232 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

Par ailleurs, l'année 2019 a été marquée par les points clés suivants :

- l'annonce de l'extension du partenariat industriel entre La Banque Postale et le Groupe BPCE, en particulier dans la gestion d'actifs avec le rapprochement des activités de gestion de taux euros, principalement assurantielle, d'Ostrum Asset Management et de LBPAM au sein d'une plate-forme commune ;
- LBPAM devient le premier gérant généraliste en France en nombre de fonds labellisés ISR, avec 53 fonds labellisés au 31 décembre 2019. 60 % des actifs sous gestion de LBPAM sont dorénavant en gestion responsable ;
- LBPAM ISR Actions Europe a été reconnu par Climetrics comme l'un des 10 meilleurs fonds d'actions européennes pour sa performance climatique ;
- l'année exceptionnelle d'AEW Ciloger en termes de levée de fonds avec près de 4,5 milliards d'euros, soit 60 % d'augmentation par rapport à 2018.

La gestion d'actifs de LBPAM et Tocqueville Finance

La Banque Postale Asset Management (LBPAM) est une filiale détenue à 70 % par La Banque Postale, 25 % par Aegon Asset Management et 5 % par Malakoff Médéric. Avec 230 milliards d'euros d'actifs sous gestion à fin 2019, en croissance de 6,2 % sur un an, LBPAM se place au 5e rang des sociétés de gestion françaises.

Offrant un large éventail de produits d'épargne pour les particuliers et de solutions dédiées aux investisseurs institutionnels, LBPAM est la 1re société de gestion européenne à avoir pris l'engagement public et citoyen de basculer 100 % de ses encours en gestion responsable d'ici 2020.

Tocqueville, filiale de LBPAM depuis 2018 est spécialisée dans la gestion de conviction de fonds actions européennes distribués en France et à l'international aux particuliers et aux investisseurs institutionnels.

En juin 2019, La Banque Postale et le Groupe BPCE ont annoncé le projet de rapprochement des activités de gestion de taux euros, principalement assurantielle, d'Ostrum Asset Management et de LBPAM au sein d'une plate-forme commune. Regroupant environ 435 milliards d'euros d'encours sous gestion (sur la base des encours au 30 juin 2019), ce projet a pour ambition de créer un acteur de premier plan de la gestion assurantielle en Europe et qui soit intégralement conforme aux principes de l'investissement socialement responsable (ISR). En décembre 2019, La Banque Postale et le Groupe BPCE ont franchi une étape significative du projet en définissant ses grands principes et modalités. La réalisation de l'opération interviendrait durant le second semestre 2020.

L'entité commune serait détenue à 55 % par Natixis (au travers de sa filiale Natixis Investment Managers) et à 45 % par La Banque Postale (au travers de sa filiale LBPAM), dans le cadre d'une gouvernance équilibrée. La Banque Postale, au travers de sa filiale LBPAM, détenue à 70 % aux côtés d'actionnaires minoritaires, continuera à développer un modèle d'affaires basé sur une gestion multispécialistes.

En 2019, cette activité se distingue au travers des chiffres suivants :

- 230 milliards d'euros d'actifs gérés par LBPAM (+ 6,2 %) ;
- 53 fonds ont obtenu le Label ISR public, plaçant LBPAM 1ère société de gestion en nombre de fonds labellisés avec 60 % des actifs sous gestion en investissement responsable à fin 2019 ;
- 1,8 milliard d'euros d'actifs gérés par Tocqueville, hors délégation de gestion LBPAM (+ 9,5 %).

La gestion immobilière d'AEW Ciloger

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

AEW Ciloger gère 23 SCPI (sociétés civiles de placement immobilier) et 2 OPCI grand public (organismes de placement collectif immobilier) et accompagne 95 000 associés dans leurs investissements immobiliers. La société de gestion se classe parmi les cinq premiers acteurs de l'épargne immobilière intermédiée en France et développe une expertise dans l'ensemble des métiers de l'*asset management* immobilier pour compte de tiers.

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

À fin 2019, les actifs sous gestion d'AEW Ciloger s'élèvent à 32,1 milliards d'euros, soit une augmentation de 5 % par rapport à fin 2018.

1.8.3 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Depuis sa création en 2006, La Banque Postale s'est progressivement développée pour devenir un bancassureur offrant une gamme complète de produits et services, dans le respect de ses valeurs citoyennes et de sa raison d'être singulière, à destination de tous types de clientèles en France.

Avec son plan de développement 2014-2020 « Osons créer la banque de demain », La Banque Postale s'est mise en ordre de marche pour se transformer, au service de ses clients, de ses partenaires et de ses collaborateurs.

Le nouveau plan de développement 2021-2030 en préparation devra répondre à des défis structurels et conjoncturels au nombre desquels figurent notamment un environnement de taux durablement bas, de nouvelles attentes des clients et l'émergence de nouveaux concurrents à la périphérie du secteur financier.

La création d'un grand pôle financier public au service des territoires, annoncé en août 2018, qui se traduit notamment par un rapprochement de La Banque Postale avec CNP Assurances, permettra de construire un grand groupe de bancassurance intégrée.

Les objectifs du plan de développement 2020

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

Accélérer le développement commercial sur le marché des particuliers

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

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

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

Poursuivre la construction de la banque des entreprises et des territoires

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

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

Les axes concernent notamment :

- la conquête du marché des professionnels : La Banque Postale déploie le programme « Banque des Pros », qui vise à apporter les réponses les plus appropriées à la clientèle des Professionnels (artisans, TPE, commerçants…). Si au sein de ce marché dominé par des groupes bancaires de premier plan, La Banque Postale se positionne en « challenger », elle peut capitaliser sur la relation historique et de proximité qu'elle entretient avec les Professionnels, souvent clients à titre personnel ;
- la consolidation des positions sur le secteur public local : en 2018, après six ans d'exercice au service des territoires (régions, départements, collectivités, groupements, communes…), La Banque Postale est et veut continuer à être la banque de référence du secteur public local et le premier établissement bancaire prêteur sur ce marché ;
- le développement de la clientèle Grands comptes entreprises et institutionnels : La Banque Postale consolide progressivement auprès des entreprises sa position d'acteur reconnu en banque de flux et gestion de trésorerie et propose une large gamme de produits et services bancaires en matière de gestion des flux, gestion d'actifs, produits de marché, financements.

Cette position s'est davantage étendue avec la création, en 2018, d'un pôle de Banque de Financement et d'Investissement en appui des ambitions de croissance profitable de la banque commerciale avec une offre de produits et services de marché et de financement répondant aux attentes des clients et correspondant aux valeurs de La Banque Postale. Elle met en place une relation banque-entreprise fondée sur le partenariat et la co-construction de solutions, en mettant à disposition des grandes entreprises et institutionnels une équipe de Chargés d'affaires Grands comptes spécialisés, complètement dédiée au développement d'offres adaptées, en lien avec les lignes métiers de La Banque Postale et de ses filiales.

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 Postale de piloter et maîtriser plus efficacement les risques liés à ses activités. Elle s'insère dans les différents processus de pilotage de La Banque Postale, 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 Postale. Parmi eux :

- le programme Cap Client 3.0 permet de 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 a permis d'organiser la transformation des activités des centres financiers (*front office* à distance, *middle* et *back office* de La Banque Postale) 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 rénovation de l'ensemble du système d'information « cœur de banque ». Il a permis notamment de servir les besoins de développement de la clientèle entreprises de La Banque Postale, en lui fournissant des chaines de traitement modernes concernant les principales opérations bancaires (tenue de compte des entreprises, crédits, tarification modulable, etc...). Il permet aussi à La Banque Postale de se positionner en intégrateur de nouveaux réseaux de distribution ou de producteurs bancaires. Les dernières étapes attendues en 2020-2022 concernent des fonctionnalités sophistiquées de gestion de compte entreprises ;

- la démarche Excellence 2020 de réingénierie des principaux processus de La Banque Postale capitalise sur les trois programmes mentionnés ci-dessus. Dans une logique de résolution des problématiques clients au premier contact et de renforcement de l'efficacité opérationnelle, la plupart des opérations jusqu'alors réalisées uniquement en centres financiers ont été portées sur le poste de travail Cap Client. Une part importante de ces opérations ont été également mises à disposition du client (par exemple la gestion des moyens de paiement). En lien avec Excello, des activités non stratégiques ont été externalisées (traitement des chèques) ou automatisées. Dans un objectif de restituer aux clients de La Banque Postale une vision de plus en plus en temps réel de leurs opérations bancaires et comptes, des premiers pas significatifs ont été franchis en 2019 et des améliorations complémentaires sont planifiées en 2020 et 2021. Cette transformation s'inscrit dans une volonté d'accompagnement et d'information du client au plus près de ses événements et de ses besoins, en capitalisant sur les canaux digitaux.

Le plan de développement porte également sur l'identification des métiers de demain et la formation des acteurs de La Banque Postale et du Réseau La Poste à ces nouveaux métiers. Ce projet transverse a conduit à la création en 2014 de l'École de La Banque et du Réseau (EBR) qui appuie la transformation stratégique et digitale du Groupe en accompagnant l'évolution professionnelle des 65 300 collaborateurs de La Banque des Services Financiers et du Réseau La Poste.

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

En 2019, l'EBR a instruit près de 314 000 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.

Afin de réussir son plan de développement ambitieux, La Banque Postale 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'accélération de la digitalisation des parcours clients et des offres avec notamment le lancement de la banque 100 % mobile Ma French Bank ;

- l'innovation, *via* la création d'un écosystème dédié porté par l'incubateur platform58 qui comprend aujourd'hui 15 start-up incubées ;

- 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.

Le rapprochement de La Banque Postale avec CNP Assurances

L'opération de rapprochement de La Banque Postale avec CNP Assurances a été finalisée le 4 mars 2020. La Caisse des Dépôts et Consignations et l'État ont apporté leurs participations respectives dans CNP Assurances, de 40,87 % et de 1,11 %, au Groupe La Poste, qui a ensuite apporté ces titres à La Banque Postale. La Banque Postale détient désormais une participation de 62,13 % dans CNP Assurances.

Ce rapprochement créé un groupe public de bancassurance de premier plan regroupant deux acteurs majeurs ayant des bases

clients et assurés significatives. Cette opération s'appuie sur des liens historiques, capitalistiques et commerciaux forts :

- le Groupe La Poste et CNP Assurances sont partenaires depuis plusieurs décennies et ont renforcé leurs liens au fil des années ;
- La Banque Postale et CNP Assurances contribuent de façon notable à leurs activités respectives.

Ce rapprochement favorisera le développement commercial et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle *via* :

- la prolongation des accords commerciaux entre La Banque Postale et CNP Assurances sur le long terme ;
- le réalignement stratégique en matière d'assurance-vie et emprunteur ouvrant des opportunités de développement ;
- des travaux permettant une amélioration de l'efficacité opérationnelle entre CNP Assurances et La Banque Postale et du taux d'équipement en produits d'assurance CNP des clients La Banque Postale ;
- à terme, CNP Assurances a vocation à devenir le vecteur assurantiel unique du Groupe La Banque Postale.

En outre, le rapprochement permettra :

- de mettre en place des initiatives stratégiques communes dans le cadre du partenariat entre CNP Assurances et La Banque Postale (recherche de convergences sur les nouvelles technologies et l'innovation notamment et digitalisation coordonnée des parcours clients) ;
- de renforcer les complémentarités (combinaison mutuellement profitable des expertises assurantielles et bancaires) ;
- et de renforcer les fonds propres durs de La Banque Postale, ce qui est essentiel pour le développement futur de nos activités.

Pour autant, ce rapprochement respectera l'identité et les piliers stratégiques de CNP Assurances :

- maintien et développement du modèle ouvert et multipartenarial (autres réseaux bancaires/monde paritaire et mutualiste) ;
- maintien de la cotation de CNP Assurances ;
- préservation de l'autonomie de gestion et d'une gouvernance conforme au Code Afep-Medef avec maintien d'administrateurs indépendants ;
- maintien et développement de la présence internationale de CNP Assurances ;
- continuité de la politique financière de CNP Assurances visant à une solvabilité forte ;
- capacité à financer les ambitions de développement organique et de croissance externe de CNP Assurances.

La transformation digitale de La Banque Postale

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

Grâce aux avancées technologiques dans le domaine du traitement des données et portés par une réglementation qui a favorisé leur émergence, ces acteurs ont poussé les bancassureurs traditionnels à accélérer leur transformation digitale. La Banque Postale s'est engagée très tôt dans cette transformation. Le développement de la banque digitale constituait un des leviers du plan de développement 2014-2020. La digitalisation des processus de La Banque Postale avait déjà alors été largement engagée pour adapter ses outils aux nouveaux usages de sa clientèle. En 2019 :

- La Banque Postale a poursuivi la digitalisation de ses services pour répondre aux attentes d'autonomie et de personnalisation de ses clients. Elle leur permet de bénéficier de nouveaux services en respectant les exigences de sécurité et de confidentialité des données ;
- les forces commerciales ont à leur disposition des outils performants facilitant le conseil au client et le suivi de sa situation.

Pour les clients les plus digitalisés, La Banque Postale a lancé, le 22 juillet 2019, Ma French Bank, une banque 100 % mobile. Sans condition de ressources, elle propose l'ouverture de compte en ligne et dans 2 000 bureaux de poste. Ma French Bank permet de gérer son compte et de suivre en temps réel ses opérations. Établissement de crédit agréé par la BCE, Ma French Bank offre également des services d'épargne et de crédit avec la possibilité de débloquer en temps réel une ligne de crédit renouvelable. Enfin, basée sur une plate-forme ouverte, elle propose de nombreux services bancaires innovants comme le financement participatif avec KissKissBankBank. Ma French Bank s'appuie sur les expertises de La Banque Postale et de ses filiales (crédit à la consommation, assurances, monétique) et celles du Groupe La Poste.

Par ailleurs, pour répondre aux défis à venir, des jalons importants ont déjà été posés avec :

- des acquisitions de fintechs qui enrichissent sa gamme de services innovants, répondent à un vrai besoin des clients et partagent les valeurs d'engagement de La Banque Postale : KissKissBankBank & Co. en 2017, Goodeed en 2018 ;
- des partenariats avec des acteurs « *full digital* » qui permettent à La Banque Postale d'étoffer son offre : Plussimple.fr dans le domaine de l'assurance des professionnels par exemple ;
- l'incubateur de La Banque Postale, platform58, programme d'accompagnement de start-up, par des mentors et des experts, et lieu d'innovation et de veille favorisant les interactions entre les start-up, les partenaires et les collaborateurs de La Banque Postale (15 start-up incubées, 4 900 collaborateurs accueillis).

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

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

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

1.9 Réseau La Poste

LE RÉSEAU LA POSTE SIMPLIFIE LA VIE DE SES CLIENTS

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

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

CHIFFRES CLÉS 2019

EFFECTIFS
46 463

NOMBRE DE POINTS DE CONTACT
17 033 (1)

DONT BUREAUX
7 741

DONT PARTENARIATS
9 266

FRÉQUENTATION DES BUREAUX DE POSTE
346 M (- 4,7 %) (4)

FAITS MARQUANTS 2019

- Lancement du plan d'action national en faveur de l'inclusion sociale, numérique et bancaire dans 300 bureaux de poste.
- Lancement et commercialisation de Ma French Bank dans près de 2 000 bureaux de poste.
- Labellisation France Services de 42 premiers bureaux de poste.

1.9.1 L'EFFICACITÉ COMMERCIALE RENFORCÉE

Des organisations qui favorisent la proximité

Réseau de distribution multiactivité à priorité bancaire, le Réseau La Poste est le lieu de distribution des produits et services du Groupe, il est organisé en 1 600 secteurs donnant accès en proximité aux offres et services de La Poste. Les 37 Directions Régionales et 201 Directions de Territoire animent ce Réseau dans une optique de conquête et de développement.

Un Réseau multiactivité à priorité bancaire

En 2019, le Réseau La Poste a démontré sa dynamique commerciale en matière de développement. Il a réalisé :

- 1 564 millions du chiffre d'affaires du Courrier, 405 millions du chiffre d'affaires du Colis, 49 millions de celui de Chronopost et 533 000 des ventes de La Poste Mobile ;

- 587 millions d'opérations bancaires (dont 86 millions d'opérations effectuées avec les cartes d'autres réseaux bancaires) et 5,459 millions d'entretiens conseil réalisés par les conseillers bancaires installés dans le Réseau, soit 56,82 % des crédits à la consommation, 100% des crédits immobiliers [1] et 100% de la collecte nette des particuliers.

La priorité bancaire incarne l'important potentiel de développement commercial porté par La Banque Postale au sein du Groupe La Poste. C'est pourquoi, le Réseau La Poste continue de renforcer le dispositif de prise en charge des clients bancaires.

Ma French Bank

Afin de répondre aux nouvelles attentes des clients dans un monde de plus en plus digital, La Banque Postale a lancé en septembre 2019 Ma French Bank, une banque 100 % mobile. La Banque Postale a l'ambition ainsi de conquérir de nouveaux clients, notamment les jeunes. Le Réseau La Poste est l'unique acteur de distribution physique de cette offre en réalisant près de trois quarts des ouvertures de comptes Ma French Bank. À fin 2019, plus de 100 000 clients font désormais confiance à Ma French Bank.

KissKissBankBank

Le Réseau La Poste contribue à la connaissance et à la valorisation des projets de KissKissBankBank, filiale de La Banque Postale, spécialisée dans le financement participatif. En ce sens, il organise des KissKissDatings dans les principaux bureaux de poste du territoire national (65 depuis juillet 2018) afin de réunir les experts du *crowdfunding*, des porteurs de projet et des clients intéressés à leur financement.

Une organisation commerciale efficace

Le Réseau La Poste adapte en permanence ses process et son organisation pour répondre efficacement aux attentes de ses clients. Il compte près de 48 800 collaborateurs dont 26 100 chargés de clientèle et près de 9 100 conseillers bancaires (rappelons que 80 % de collaborateurs travaillent en BP). Le Réseau travaille en étroite collaboration avec les autres branches pour mieux répondre aux besoins des différentes catégories de clientèles.

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.

Le Réseau et la branche Services-Courrier-Colis travaillent conjointement à la satisfaction des clients professionnels. Ceux-ci constituent une cible prioritaire de conquête commerciale dans le plan stratégique du Groupe La Poste, décliné dans l'ensemble de ses branches. Grâce au caractère multiactivité des bureaux, l'objectif est de faciliter la vie des clients « Pros » et de leur faire gagner du temps. Avec 340 gestionnaires de clientèle professionnels et 400 conseillers clientèle professionnels pour les zones de marché, La Poste dispose d'une véritable force de vente en proximité pour accompagner les professionnels dans leur développement.

Avec son programme « Banque des Pros », La Banque Postale active un relais de croissance au cœur des bureaux de poste avec 430 responsables de clientèle professionnelle déjà sur le terrain à fin 2019. Le marché des professionnels avec près de 4 millions de clients, dont 100 000 passent chaque jour dans un bureau poste, est un potentiel de développement très important pour La Poste.

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. 45 espaces BPE en bureaux de poste sont ouverts à fin 2019.

1.9.2 LE RÉSEAU LA POSTE MODERNISE SES FORMES DE PRÉSENCE

Pour accroître la satisfaction de ses clients et développer la performance commerciale, le Réseau investit en continu dans la rénovation et la modernisation de ses lieux et dans le développement d'outils performants.

Avec la révolution numérique, les problématiques rencontrées à la campagne comme dans les centres urbains et la transition écologique sont autant de défis de notre époque que La Poste relève quotidiennement aux côtés des élus et des citoyens.

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

- les bureaux de poste [2] (7 767), qui incluent les bureaux traditionnels, les maisons de services au public et 43 bureaux labellisés France Services ;

(1) Hors prêts à l'accession sociale.

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

- les partenariats (9 266), qui se déclinent sous différentes formes : « La Poste Relais » (relais urbains, relais ruraux, relais économie sociale et solidaire) et « La Poste Agence Communale » (agences postales communales et intercommunales).

Cette adaptation résulte d'une concertation avec les élus dans le cadre d'instances de gouvernance nationales et départementales mises en place par un contrat de présence postale territoriale, signé entre La Poste, l'État et l'Association des maires de France. Le cinquième contrat, actuellement en vigueur et qui porte sur la période 2020-2022, a été signé le 5 février 2020.

Les bureaux de poste

Vitrine des services intégrés du Groupe La Poste, les 7 741 (1) bureaux de poste sont des lieux d'accompagnement et de conseil des clients particuliers et professionnels en proximité. Ils commercialisent l'ensemble de l'offre du Groupe proposant la gamme la plus étendue de ses produits et sont les points d'appui du développement des nouveaux services. Ils offrent ainsi :

- les services de Banque et d'Assurance allant des opérations courantes au conseil individualisé avec une gamme complète de produits et services ;
- les services courrier : vente d'enveloppes Prêt-à-Poster, distribution de la Lettre verte, affranchissement, retrait des instances, réexpédition du courrier, etc. ;
- les services colis et express : vente, dépôt, retrait, etc. ;
- les services de téléphonie mobile.

La Poste continue de se réinventer à travers des solutions adaptées pour ses clients et pour accompagner le développement des territoires. Le Réseau s'adapte aux grandes évolutions du commerce de détail et se transforme : retour de l'hyper proximité, nouvelles expériences clients en point de vente, intégration de tiers lieux, magasins connectés, etc.

Des bureaux modernisés

La rénovation des bureaux, dont trois formats co-existent (Expert, Conseil ou Service), s'est poursuivie à un rythme élevé en 2019.

Ainsi, 36 bureaux Expert ont été rénovés sur l'année 2019. Les clients apprécient fortement ce type de bureau. 362 bureaux aux formats Conseil et Service ont également été modernisés sur la même période, soit 398 bureaux en tout.

Des bureaux innovants et aux offres ciblées : en fonction des zones de chalandise

La Poste a choisi, dans certains bureaux, de proposer des offres et des services complémentaires à l'offre traditionnelle, adaptés à des cibles spécifiques.

- Des bureaux pour les voyageurs : 2 bureaux existent dans les aéroports parisiens de Roissy Charles-de-Gaulle et Orly depuis 2018. S'ajoutent à l'offre classique de nombreuses offres spécifiques dont l'achat d'accessoires téléphoniques, la location de smartphones ou encore de boîtiers wifi.
- Des bureaux pour les touristes, les jeunes et les professionnels : des bureaux proposant des offres destinées aux touristes (automates innovants, cartes postales personnalisées), aux jeunes (épreuves du Code de la route, reprographie, offres spécifiques pour les étudiants), aux professionnels (location d'espaces de travail équipés) sont déployés dans plusieurs villes.
- La Poste a par ailleurs ouvert en 2019 le premier bureau dans lequel elle accueille un office du tourisme, au Mont-Saint-Michel.

Les maisons de services au public (MSAP)/France Services

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 souhaitent mutualiser l'accès à leurs services (mise en commun de moyens matériels et humains) au sein de maisons de services au public. 469 bureaux de ce modèle sont ouverts à fin 2019. Avec les MSAP, La Poste contribue à l'aménagement du territoire en zone à faible densité. Elle permet de lutter contre la fracture numérique en mettant à disposition des équipements numériques et en accompagnant les clients dans les démarches administratives en ligne.

42 maisons de services au public, au sein du Réseau La Poste, sont devenues « France Services » au 1er janvier 2020. Cette première étape témoigne de l'engagement de La Poste pour maintenir et développer des services utiles dans tous les territoires. La labellisation France Services est obtenue en fonction de critères exigeants en matière d'accueil, de prise en charge et de d'offres de service notamment dans l'optique de réduire la fracture numérique et contribuer à la modernisation de l'action publique.

Les facteurs guichetiers

Attachée à la présence postale en zone rurale, La Poste favorise le déploiement des facteurs-guichetiers : au nombre de 985 à fin 2019, ils partagent leur temps entre la réalisation de l'ensemble des prestations du facteur (distribution de courrier, colis, services de proximité) et celles du guichet d'un bureau de poste, assurant ainsi une prise en charge complète de l'offre postale.

Les partenariats

Les 9 266 points de contact du Groupe gérés en partenariat soutiennent la proximité entre les clients et les services postaux les plus courants en maintenant leur accessibilité, parfois sur des horaires élargis. Sous réserve de l'accord des élus locaux, ces partenariats se concluent sous la forme d'agences postales communales et intercommunales appelées « La Poste Agence Communale » avec les partenaires publics et sous la forme de points « La Poste Relais » avec des partenaires privés (commerçants).

(1) Hors points de contact à statut particulier.

Le niveau de satisfaction des clients, des agents de La Poste, 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. Les dernières mesures témoignent d'un niveau de satisfaction élevé.

La Poste Agence Communale

Au nombre de 6 459 à fin 2019 les points de contact « La Poste Agence Communale » proposent l'essentiel des services d'un bureau de poste, qu'il s'agisse du courrier (affranchissement, recommandé, garde du courrier, etc.), des colis (vente d'emballages, dépôt, remise, etc.) ou de dépannage financier (retrait d'espèces jusqu'à 350 euros par semaine sur CCP ou Livret A, dans la limite de 350 euros par opération).

En contrepartie d'un contrat signé avec les communes et des moyens engagés, celles-ci reçoivent une indemnité compensatrice.

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

La Poste Relais

À fin 2019, le Réseau compte 2 807 points de contact « La Poste Relais », dont 1 708 en zone rurale et 1099 en zone urbaine.

Ils sont situés dans les lieux de vie des clients, ont des horaires élargis et proposent les services essentiels de La Poste. Dans le cadre de ce partenariat, La Poste donne mandat à un commerçant, un artisan ou une association pour effectuer, en son nom et pour son compte, des prestations postales et 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, les conditions de transformation des points de contact « La Poste Relais » se discutent 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.

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.

En milieu urbain, des conventions nationales ont été signées avec des enseignes de grande distribution (Carrefour, Intermarché, groupe Casino, Auchan…) afin de répondre aux modes de vies et aux nouveaux besoins des clients.

La Poste Relais économie sociale et solidaire

En zone urbaine ou rurale, le Réseau La Poste se tourne également vers des partenaires de l'économie sociale et solidaire (associations ou fondations) au nombre de 20 à fin 2019. 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 continue d'accélérer l'implantation des consignes Pickup Station dans ou devant ses bureaux pour proposer, à ses clients, un service de retrait de colis en libre-service, répondant ainsi aux attentes des citadins et à l'explosion du e-commerce. La Poste comptait 121 consignes à fin 2019.

La Poste construit un Réseau de service à la fois digital et humain

Le numérique est un élément essentiel à l'amélioration de l'expérience des clients dans les bureaux de poste et participe ainsi à l'attractivité du Réseau. »

Les chargés de clientèle répondent aux demandes des clients au cœur de l'espace de vente *via* un équipement en smartphones (Smartéo) permettant d'opérer la majorité des fonctionnalités d'un guichet hors opérations en espèces (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.). 15 % des clients sont accueillis et pris en charge par un chargé de clientèle équipé de Smartéo, permettant un 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 2 895 La Poste Relais disposant d'un parc de 2 443 imprimantes connectées.

En milieu rural, la contribution du Réseau La Poste à la réduction de la fracture numérique se traduit par la mise à disposition d'équipements connectés, garantissant un accueil et un accompagnement humain de proximité et tout en participant au maintien de services au public dans les zones les plus fragiles. Ainsi, dans 4 556 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, en rural ou en urbain, 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. Plus de 3 100 bureaux de poste dont les 511 maisons de services au public et bureaux labellisés France Services en sont équipés à fin 2019.

L'information client et la promotion sur le lieu de vente sont également modernisées grâce à un dispositif de communication digitale déployé dans 1 614 bureaux, y compris dans les départements d'outre-mer depuis septembre 2017.

Le Réseau La Poste renouvelle son parc d'automates (806 renouvellements en 2019), 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.

Enfin, l'information client et la promotion sur le lieu de vente sont également modernisées grâce à un dispositif de communication digitale déployé dans 1 614 bureaux de poste, y compris dans les départements d'outre-mer.

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

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

Des espaces plus accessibles

Le Réseau La Poste intègre, dans sa démarche globale de transformation, la prise en compte de sa 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, 58 % 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, 100 % des guichets automatiques bancaires (GAB) situés à l'intérieur des bureaux (2837 automates) ainsi que 100 % des automates sont accessibles aux personnes en situation de handicap. En outre, à la fin de l'année 2019, 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 2019 de 83% en constante progression.

Les bureaux récemment rénovés sont encore plus accueillants avec des espaces, des mobiliers, des sols et des éclairages plus *design*.

1.9.3 DES FEMMES ET DES HOMMES ENGAGÉS ET ACCOMPAGNÉS

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 314 000 journées de formation en 2019 (5,9 journées par collaborateur Réseau et Services Financiers), l'École de la Banque et du Réseau prépare les collaborateurs aux compétences et aux métiers de demain en tenant compte de leurs parcours professionnels et de leurs aspirations personnelles : c'est « l'École de tous et de chacun ».

Son offre de formation est enrichie en permanence pour accompagner les projets stratégiques du Groupe et répondre aux enjeux des branches. Ainsi, l'École de la Banque et du Réseau a lancé en 2019 un vaste dispositif de formation "Vers un réseau digital et humain", pour renforcer l'inclusion numérique des collaborateurs du Réseau. Il associe des cours classiques et des ateliers pour apprendre à utiliser les applications du Groupe La Poste, notamment celle de Ma French Bank, afin de mieux accompagner les clients et recommander les offres digitales du Groupe.

Organisme certifié Qualicert depuis 2018, l'École place l'expérience client au cœur de ses préoccupations et continue d'innover pour améliorer sans cesse l'efficacité de ses formations. Les formations en présentiel sont enrichies grâce à la création de nouvelles salles favorisant l'intelligence collective, les pédagogies actives et la créativité. Les formations à distance se diversifient pour un apprentissage plus interactif et collaboratif (apprentissage sur mobile avec l'application U[K]now, entraînement par téléphone, classes virtuelles…). Les actions de professionnalisation en situation de travail sont facilitées avec le déploiement de Signéo (application pour dématérialiser les feuilles de présence), qui permet de valoriser l'implication des managers et des experts dans la montée en compétences des collaborateurs.

En parallèle, une politique de formation collective dynamique a ouvert la voie du diplôme bancaire aux collaborateurs. Depuis 2015, plus de 776 collaborateurs ont suivi une formation BP, ITB ou CESB [1] en partenariat avec le CFPB (l'École supérieure de la banque).

Au total, plus de 84% des collaborateurs du Réseau et des Services financiers ont participé à une formation en 2019.

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. 2019 a été une année de consolidation permettant lors des commissions de suivi des différents accords de s'assurer de leur application et d'adapter les mesures aux réalités opérationnelles.

De même, afin de consolider ce dialogue social, les organisations syndicales ont été associées à de nouvelles modalités de travail mises en œuvre dans l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail. L'objectif de cet observatoire est de créer un lieu d'échanges et de débats où l'on parle de travail, dans une approche pluridisciplinaire, en s'affranchissant des contraintes de structure et d'instances. Les travaux de cet observatoire doivent permettre, par la diffusion des bonnes pratiques, d'influer sur les situations de travail.

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

Le Réseau a également lancé le chantier Perspectives+, en associant aussi bien les organisations syndicales que les opérationnels, pour mieux reconnaître et valoriser le métier de Directeur de Secteur. Ces travaux ont permis en 2019 de revoir l'identification des Secteurs, les parcours professionnels des Directeurs de Secteurs mais également les parcours de rémunération associés. Les premiers viviers ont été mis en œuvre fin 2019 afin d'identifier les futurs Directeurs de Secteur et de pouvoir les former en amont de leur prise fonction, avec une approche de formation en mode « Campus » adaptée à chaque profil.

Prévenir et gérer les incivilités en bureaux de poste

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. Face au constat de l'augmentation des incivilités dans les réseaux bancaires en général, et dans les bureaux de poste en particulier, la Direction de la Sûreté et de la Prévention des Incivilités mise sur la prévention et la formation. Dès 2013, elle a mis en place une « démarche comportements incivilités » au sein du Réseau. Plus récemment, une démarche « comportements incivilités à haut risque » a été élaborée de manière à gérer les incivilités violentes. Ces deux démarches sont co-construites à partir de cas vécus par les équipes et mises en place par les directeurs de la sécurité et prévention des incivilités en région.

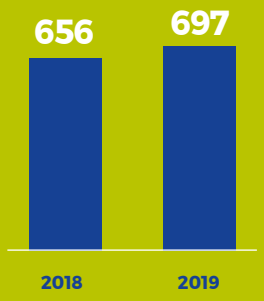
En parallèle, pour répondre au besoin exprimé par les Directions Régionales, le Réseau a renouvelé ses supports de communication visant à prévenir les incivilités en bureau de poste.

1.10 Numérique

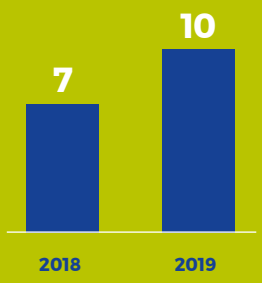
Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », le Groupe a résolument entamé sa transformation numérique avec pour ambition de devenir la première entreprise de services de proximité humaine. Cette stratégie s'appuie sur quatre vagues de croissance : l'essor du e-commerce, le vieillissement de la population, la transition écologique et le besoin de tiers de confiance numérique (dans un univers numérique où les échanges de données s'intensifient et peuvent être l'objet de controverses notamment en ce qui concerne l'utilisation des données personnelles). La branche Numérique accompagne la stratégie du Groupe en commercialisant des offres basées sur la confiance numérique et en contribuant à la transformation interne du Groupe : modernisation des processus et des activités existantes (réexpédition en ligne, reconnaissance de l'adresse avec l'Intelligence Artificielle…) ou développement de nouveaux services (suivi des colis sur laposte.fr, boîte aux lettres électronique Digiposte…).

CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES
en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION*
en M€



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

NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES LA POSTE.FR (1)

20,6 M (+ 17 %)

VENTES EN LIGNE

213 M€ (+ 7 %)

NOMBRE DE COMPTES

16,8 M (+ 29 %)

NOMBRE D'UTILISATEURS DU COFFRE-FORT DIGIPOSTE

4 M (+ 33 %)

NOMBRE DE COLLABORATEURS (2)

5 377

FAITS MARQUANTS 2019

- Renforcement de l'expertise : acquisitions de Softeam (services numériques spécialisés sur le marché de la banque-assurance), Arkhinéo (archivage et conservation à long terme des données électroniques) et MarketShot (société éditrice du comparateur Choisir.com).
- Renforcement dans la e-santé avec deux partenariats majeurs : TIGA (Territoire de Santé avec la métropole de Strasbourg afin de proposer des solutions sur la prévention, le bien-être et la bonne santé, en tirant profit du potentiel du numérique) et la Centrale d'Achat de l'Informatique Hospitalière (gestion des consentements).
- Déploiement d'infrastructures numériques transverses orientées vers le client : accélération du déploiement du Compte Client Unique et de Digiposte.
- La Poste devient le premier tiers de confiance du numérique : identité numérique qualifiée par l'ANSSI (3) au niveau de garantie substantiel en janvier 2020.

(1) Visiteurs uniques par mois incluant les connections via mobiles.

(2) Équivalents temps plein en moyenne.

(3) Agence Nationale des Systèmes d'Information.

1.10.1 FONCTIONS ET ACTIVITÉS

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

- une activité commerciale avec ses filiales Docaposte et Mediapost Communication, et le site de commerce en ligne laposte.fr. Cette activité repose sur l'excellence de ses actifs technologiques ;
- une activité transversale d'accompagnement du Groupe dans sa modernisation et sa transformation numérique (en lien étroit avec les autres branches). Son activité commerciale avec des clients externes et ses actifs technologiques nourrissent sa légitimité à transformer le Groupe.

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

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

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

Activités commerciales

Docaposte

Docaposte est un opérateur de services physiques et numériques, spécialiste de l'accompagnement dans le passage au digital. Docaposte regroupe près de 5 000 collaborateurs répartis sur 60 sites en France. Il est également présent dans d'autres pays : Espagne, Angleterre, États-Unis, Mexique…

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

Docaposte propose des solutions permettant d'optimiser les parcours clients, les *back-office* et les processus administratifs (RH, Finance, achats…) et s'appuie sur :

- de nombreuses offres sur-mesure ou clé en main associant l'expertise du numérique et du physique autour de la dématérialisation, l'échange d'informations réglementées, le stockage, l'archivage, la certification, le partage et la sécurisation des données mais aussi l'éditique et les prestations de back-office (prise en charge des processus métier de l'entreprise – DAF, Relation client, RH, Juridique, Services Généraux…) ;
- des actifs technologiques de tiers de confiance, avec une position de leader : archivage, vote électronique, signature électronique, hébergement des données de santé (1er hébergeur avec le dossier pharmaceutique : 39 millions de dossiers hébergés sur une plate-forme à laquelle est connecté l'ensemble des pharmacies et des hôpitaux de France) ;
- une forte crédibilité sur le marché : plus de 23 000 entreprises et administrations clientes dont plus de 90 % des entreprises du CAC 40, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, l'Agence Nationale du Traitement Automatisé des Infractions (ANTAI) ;
- des experts et un véritable savoir-faire : 1 800 ingénieurs IT, 1 000 développeurs tous langages confondus, plus de 20 experts reconnus en sécurité et Blockchain, plus de 70 UX-UI designers, plus de 50 ingénieurs en IA ;
- des expertises technologiques : 4 data centers en France opérés par Docaposte et plus de 120 000 serveurs, 4 plates-formes Docaposte *As A Service* au cœur des offres du Groupe : *Hub* Numérique, gestion documentaire, IA, gestion électronique de documents.

Docaposte vise à être leader sur des activités où il se positionne comme tiers de confiance. Ses marchés prioritaires sont :

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

Fin 2019, Docaposte a procédé à deux acquisitions majeures :

- Softeam, entreprise de services numériques ayant un savoir-faire reconnu sur le marché de la banque-assurance et des activités de conseil, de transformation digitale et d'Intelligence Artificielle. Cette acquisition significative va permettre à Docaposte d'accélérer son développement sur ses marchés prioritaires et de proposer une offre étendue « conseil + solutions + opérateur » ;
- Arkhinéo qui va renforcer son positionnement de tiers de confiance numérique et permettre la constitution d'un leader de l'archivage électronique.

En 5 ans, les activités numériques de Docaposte sont passées de 38 % à 55 % de son chiffre d'affaires. En 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 529 millions d'euros, en progression de 6 % par rapport à 2019.

Mediapost Communication

En 2019, Mediapost Communication a installé son nouveau rôle autour de la data et de l'intelligence artificielle.

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

- Adverline : avec 28 millions de visiteurs uniques par mois au travers de plus de 100 sites web premium, elle propose au travers de son offre de régie publicitaire sur internet, de nombreuses solutions de notoriété et de développement de trafic web. Elle est aussi spécialiste des envois de campagnes SMS (unité Optello) et très active pour le compte des clients e-commerçants ;
- Oxeva propose des solutions d'hébergement infogéré en *cloud*, pour des sites et applications à fort trafic et exigeant une haute disponibilité. Oxeva offre également des solutions d'hébergement innovantes à destination des sociétés ayant des enjeux *big data* ;
- Marketshot, société éditrice du comparateur Choisir.com commercialise des ventes abouties, des *lead marketing* et des campagnes d'activation multicanal basées sur un ciblage data propriétaire. Elle contribue également à l'enrichissement du capital data.

La deuxième mission de Mediapost Communication est de développer une expertise « IA » pour transformer l'activité de ses clients entreprises et pour améliorer la performance du Groupe La Poste. Basée à Grenoble et à Paris, la société ProbaYes a une équipe de 60 *data scientists*. Leurs domaines d'expertise sont l'analyse prédictive, l'optimisation en particulier dans le domaine industriel (détection de fraudes, optimisation énergétique, véhicules autonomes…) ou l'analyse d'images (reconnaissance des adresses).

Le site de e-commerce laposte.fr

La direction e-commerce est en charge des services et produits proposés sur le site laposte.fr. Elle pilote l'expérience client sur toutes les interfaces digitales avec un objectif de simplification des parcours et d'omnicanalité.

L'année 2019 a représenté un tournant pour laposte.fr qui adopte une approche résolument e-commerce, avec une navigation résolument centrée sur l'usage des clients : plus intuitif, plus simple et plus adapté à leurs besoins. Un comparateur d'offres d'affranchissement permet par exemple au client de trouver les tarifs les plus adaptés, sans avoir besoin de connaître les dimensions de l'objet ni celle de l'emballage. En « trois clics », il sait comment envoyer son objet, à quel prix et dans quel délai.

À plus long terme, avec sa *market place*, le site laposte.fr a l'ambition de devenir le référent tout type d'envoi en proposant, *via* des partenaires, des produits physiques en lien avec l'univers d'envoi (papeterie, emballages…) et en agrégeant des partenaires transporteurs pour l'expédition d'objets volumineux.

Accompagner la modernisation et la transformation numérique du Groupe

Cette activité transversale de modernisation et de transformation a été définie par la stratégie numérique du Groupe présentée au Conseil d'administration en octobre 2015. Elle consiste en :

- la modernisation des processus et des activités existants – dématérialisation :
  - numériser les processus internes du Groupe (par exemple, dématérialiser les fiches de paie avec Digiposte),
  - numériser les processus client du Groupe (connaître le client, dématérialiser les processus et services clients – par exemple réexpédition en ligne) ;
- la transformation du Groupe : accompagner les nouveaux services et la diversification – innovation :
  - accompagner le développement de nouveaux services autour du client : simplification de l'expérience client, personnalisation, accompagnement du déploiement des nouveaux services en numérique et sur le site laposte.fr – par exemple le comparateur sur le site laposte.fr,
  - réinventer le rôle de tiers de confiance physique de La Poste dans le monde numérique en s'appuyant sur les actifs technologiques – par exemple Digiposte ou l'identité numérique.

Modernisation des processus et des activités existants – dématérialisation

La branche Numérique a construit des infrastructures numériques transverses orientées clients. Elles sont constituées de modules standardisés et mutualisés favorisant la fluidité de l'expérience client et permettant de dépasser l'organisation en branches dans une logique d'efficience et d'économies.

Les briques techniques majeures construites depuis 2015 sont :

- le Compte Client Unique pour connaître et reconnaître le client (16,1 millions de comptes à date) ;
- le Hub Numérique, une plate-forme d'orchestration pour automatiser des flux et process avec des partenaires La Poste ou externes (10 millions de missions facteurs) ;
- le Data Lake Groupe, « entrepôt de données central orienté *big data* », pour une utilisation partagée de ce capital ;
- Digiposte, la boîte aux lettres numérique et intelligente qui s'appuie sur un coffre-fort numérique, pour stocker les documents des particuliers ;
- l'Identité Numérique : l'identité numérique de La Poste est une identité substantielle qui a obtenu en janvier 2020 la certification de l'ANSSII (Agence nationale pour la sécurité des systèmes d'information) ;
- laposte.fr, la plate-forme de commerce en ligne et de relation client omnicanale.

Ces actifs permettent de numériser les processus clients (ex : la réexpédition en ligne, la Lettre recommandée électronique, les services clients (service après-vente) avec la mise en place de *chatbots*, foires aux questions…) et les processus internes (logistique : avec ProbaYes sur les chaînes courrier et colis, l'optimisation de la reconnaissance de l'adresse et prévision des flux de colis ; processus supports : avec ProbaYes sur la détection des fraudes à la carte bancaire).

Deux chantiers majeurs portent la transformation numérique interne du Groupe :

1. La connaissance client à travers « Mon Compte » est le socle de cette transformation pour passer d'une vision produit à une vision client. L'objectif est d'optimiser et de personnaliser l'ensemble des interactions clients. Les informations collectées permettent de mener une transformation majeure orientée client pour :
   - personnaliser la relation entre La Poste et des clients,
   - renforcer l'animation des offres et services, et faciliter le placement de nouvelles offres,
   - proposer des parcours clients fluides et cohérents entre tous les canaux,
   - simplifier la vie des clients en leur donnant de l'autonomie.

   Avec « Mon Compte La Poste » et sa fiche client, le Groupe se dote ainsi d'une connaissance client 360°, pour connaître et reconnaître chacun de ses clients, quel que soit le canal utilisé.

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

   Ce patrimoine data est établi dans le respect des valeurs de confiance et d'éthique prônées par le Groupe La Poste et traduites dans sa Charte *data*.
2. La transformation numérique interne et l'évolution des outils et méthodes de travail des collaborateurs. Les objectifs du programme de transformation sont :
   - la formation de tous les postiers au numérique (100 000 postiers formés depuis 2015),
   - la mise en place d'un environnement de travail plus collaboratif avec le déploiement de la nouvelle plate-forme collaborative du Groupe (.COM1),
   - la contribution à l'adaptation des processus RH avec « maboxRH » pour la gestion des congés, l'appréciation annuelle en ligne, la gestion des notes de frais ou encore la dématérialisation des fiches de paie,
   - la création d'un nouvel environnement disruptif d'apprentissage, d'échanges et d'expérimentation *via* les différentes écoles internes (École de la Banque et du Réseau, École de la Distribution, Institut du Développement…), l'innovation participative grâce aux différentes plates-formes ou encore les concours internes d'appels à projets du type « 20 projets pour 2020 ».

Transformation du Groupe : accompagner les nouveaux services et la diversification – innovation

La branche Numérique accompagne la transformation du Groupe et le développement de nouveaux services :

- autour du client ;
- autour du positionnement de tiers de confiance numérique de La Poste.

Les infrastructures développées par la branche Numérique permettent aux autres branches de développer rapidement et à coûts mutualisés de nouveaux services à destination du client final :

- le Code de la route, plate-forme construite par Docaposte pour le compte du Projet Prioritaire Commun « modernisation de l'action publique » : 2,7 millions de candidats ont passé le Code de la route avec La Poste depuis 2016 ;
- les nouveaux services des facteurs sont tous orchestrés par Le Hub numérique (par exemple « Veiller sur mes parents », le portage de repas ou la livraison de médicaments à domicile par les facteurs ;
- en tant que tiers de confiance numérique, La Poste entend : se porter garant de la bonne réalisation des échanges et de la conservation des données en s'appuyant sur les valeurs historiques de La Poste : neutralité, universalité, pérennité ;
- être opérateur universel des échanges dans le numérique, grâce à des actifs technologiques permettant :
  - d'identifier les acteurs (Identité Numérique – accompagner la volonté de l'État de doter tous les Français d'une identité numérique),
  - de tracer et conserver les échanges (Digiposte – accompagner la modernisation de l'action publique),
  - d'orchestrer ces échanges entre de nombreux acteurs (Le Hub numérique – accompagner le développement des services pour les collectivités locales).

L'innovation par le biais de différentes structures agit comme levier de disruption dans la conception des offres, des matériels et des méthodes de travail. Le programme French IoT rassemble des start-up, des grandes entreprises et des experts pour développer l'écosystème français de l'IoT. Toutes ces initiatives irriguent les événements nationaux et internationaux centrés sur l'innovation technologique auxquels participe La Poste : CES de Las Vegas, Lab Postal, Viva Tech, World Electronics Forum d'Angers… Offres à destination des entreprises : Docaposte, le spécialiste des solutions sécurisées et dématérialisées.

1.10.2 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Forte de ses actifs et de ses réalisations, la branche Numérique a pour ambition d'amplifier les actions déjà entreprises et porte les ambitions suivantes à l'horizon 2020-2023 :

- des filiales au service de la transformation :
  - ProbaYes : expert de l'Intelligence Artificielle (IA) actif majeur du Groupe,
  - Docaposte : 75 % du chiffre d'affaires réalisé dans le domaine du digital ;
- un client au cœur d'une relation multicanale avec La Poste :
  - 20 millions de comptes clients dès 2020 et une connaissance clients qui soutient le développement commercial du Groupe,
  - des services clients dématérialisés avec des *chatbots* pour traiter une partie des demandes,
  - l'évolution du modèle du site laposte.fr afin d'offrir une expérience utilisateur omnicanale, de se placer comme la référence en matière d'envoi, de commercialiser l'ensemble des services de La Poste mais également de s'ouvrir à des partenaires *via* une marketplace. Ces objectifs sont portés par deux partis pris forts : accélérer l'usage sur le canal mobile et être aux plus hauts standards du marché ;
- La Poste tiers de confiance numérique :
  - La Poste leader de l'identité numérique substantielle en support de la modernisation de l'action publique et de l'activité de connaissance clients pour les entreprises,
  - 10 millions de clients Digiposte en 2023, leader de la dématérialisation au service des entreprises et des particuliers, opérateur universel des échanges autour de la vie quotidienne,
  - la Caisse des Dépôts et Consignations et La Poste, acteurs majeurs de la souveraineté numérique (*Blockchain* souveraine, enrichissement de l'offre de la Banque des territoires, Digiposte, L'Identité Numérique).

1.11 Immobilier

L'immobilier est une filière stratégique pour le Groupe La Poste, au cœur des enjeux liés :

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

CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES
en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION *
en M€



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

SURFACE TOTALE (1) (en milliers de m²)

10 447 m²

PARC PATRIMONIAL

2 624
immeubles représentant
3 379 000 m²

PARC LOCATIF

7 470
immeubles représentant
2 805 000 m²

FAITS MARQUANTS 2019

- Résultats des appels à projets : à Rennes, le groupement Frey associé aux architectes MVRDV/Bertrand Desmoulin ; à Cergy, Quadral Promotion et l'AUC Architectes Urbanistes.
- Lancement d'un appel à projet « années 70 » pour le site de Grenoble.
- Gain du projet HLU Lyon Herriot d'une surface de 29 000 m² avec LPA, la Banque des Territoires et SERL.
- Ouverture du Musée de La Poste, restructuré par l'atelier Jung architecture. Le Musée fera partie des rares immeubles culturels rénovés à bénéficier de la certification Haute Qualité Environnementale.
- Livraison de 3 plates-formes colis de grande ampleur : la plate-forme colis des Alpes, située à La Buissière en Isère, celle des Hauts-de-France à Douvrin et Île-de-France nord sur la commune du Thillay.

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

Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier du Groupe La Poste est l'un des plus grands de France en nombre d'actifs. Il présente des caractéristiques hors normes par son ampleur : 10 094 immeubles, représentant 6,2 millions de mètres carrés dont 55 % détenus en propre.

Le parc immobilier se décompose en trois catégories :

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

Totalement atypique, il est riche d'actifs d'une grande diversité tant par leur taille et leur architecture que par leur nature et leur destination. Il se compose ainsi de vastes plates-formes industrielles, de petites et moyennes surfaces commerciales, de locaux tertiaires, mais aussi de bâtiments à l'architecture remarquable, construits à partir de la fin du XIXe siècle pour accompagner les besoins en développement industriel de La Poste. Pour illustration, les plus petits immeubles (bureaux de poste dans des petites communes ou dans les DOM) ont une surface d'environ 50 m^2 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 m^2.

Le parc immobilier du Groupe représente des enjeux financiers importants tant en termes de niveau de charges de fonctionnement que d'actif immobilisé au bilan du Groupe.

La filière Immobilier

Poste Immo est la filiale détentrice de l'essentiel des actifs immobiliers du Groupe La Poste en France et gestionnaire du parc immobilier occupé par ses branches d'activité. Elle pilote l'ensemble de la filière Immobilier qui a pour particularité d'être composée, de façon interdépendante, de salariés de Poste Immo et de collaborateurs postiers, la direction immobilière du Groupe.

La filière compte près de 871 collaborateurs postiers ou salariés de la filiale, à double culture, immobilière et postale. Elle gère la majorité de l'activité immobilière du Groupe (78 % 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.

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.

Le périmètre juridique de Poste Immo comprend 57 sociétés, aux statuts juridiques divers : sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés par actions simplifiées (SAS), sociétés à prépondérance immobilière à capital variable (SPPICAV) et sociétés civiles de construction vente (SCCV). Chaque société est en charge d'une fonction précise.

1.11.1 ACTIVITÉS

Impliquée de manière essentielle dans la formation des coûts des branches, par l'immobilier *stricto sensu* mais aussi par le poste énergétique associé, Poste Immo est partenaire de leur compétitivité et de leur développement.

Elle est impliquée également dans les réflexions 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 mais aussi dans les réflexions que porte le Groupe autour de la *Silver* économie. 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. Elle a également, par les cessions, généré du cash pour le Groupe et financé ainsi 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).

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 28 % la taille du parc patrimonial du Groupe La Poste, et la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 4,6 milliards d'euros de travaux.

En 2019, 342 millions d'euros d'investissements ont été réalisés sur le parc et 99 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signées.

Parallèlement à ces opérations de cessions, Poste Immo a décidé de lancer une démarche innovante d'appel à projets sur des immeubles n'ayant plus d'usage postal. Un premier appel à projets a ainsi été ouvert en 2018 sur le Palais du Commerce de Rennes en partenariat avec la Ville et la Métropole : le projet porté par le groupement Frey, associé aux architectes MVRDV/Bertrand Desmoulin, a été choisi pour moderniser et adapter ce bâtiment aux besoins de demain.

Un second appel à projets a été lancé en toute fin d'année 2018 afin de reconvertir d'anciens ensembles immobiliers datant des années 70. À Cergy, le lauréat de cette consultation est le Groupe Quadral, associé à l'agence d'architecture AUC. Début 2020 sera examinée la consultation sur l'ensemble de Grenoble.

En 2019, Poste Immo a organisé une large consultation visant à choisir un opérateur pour un ensemble de résidences services seniors. Cette stratégie de transformation de beaux immeubles tertiaire désormais vacants s'inscrit dans le cadre du développement du Groupe dans la *Silver* économie.

Logistique urbaine

La logistique urbaine ancre profondément la mobilité urbaine et ses contraintes (pollution, congestion) au cœur des préoccupations des villes.

Traduction d'une puissante et durable transformation des modes de consommation dans les zones urbaines denses ; appuyée par une croissance à 2 chiffres des volumes du e-commerce, la logistique urbaine est un axe stratégique du Groupe La Poste et de son immobilier.

Poste Immo répond à ces enjeux et oriente les évolutions d'une partie de son patrimoine, en investissement ou en restructuration.

La stratégie s'est construite autour de trois axes :

- développer un maillage de bâtiments sur l'espace urbain des principales métropoles afin de fournir aux acteurs distributeurs et transporteurs du Groupe un outil de logistique urbaine efficace, varié et stratégiquement positionné ;
- optimiser les coûts immobiliers et proposer des loyers de marché attractifs aux opérateurs du Groupe en standardisant les actifs du Groupe, en réalisant des opérations en co-investissement et en montant des programmes multiactivités ;
- anticiper les besoins des grandes métropoles et se positionner dès aujourd'hui sur des positions stratégiques, là où la pression foncière est la plus élevée et où les politiques environnementales des villes vont être les plus restrictives.

En capitalisant sur les positions immobilières existantes du Groupe dans les zones urbaines denses et en les complétant par un sourcing actif prioritairement dans les Métropole, Poste Immo a lancé d'importants projets immobiliers en logistique urbaine ; voici les principaux :

- en 2017, Bordeaux Tourville, 5 000 m², aujourd'hui en exploitation ;
- en 2018, Toulouse LUMIN, 2 fois 14 000 m², en construction ;
- en 2018, Quai Bercy, plus 30 000 m², projet gagné en groupement, aujourd'hui en développement ;
- en 2019, Nanterre CTC, 16 000 m², immeuble patrimonial en restructuration ;
- en 2019, HLU Lyon Herriot, projet gagné en groupement.

À ces projets gagnés ou lancés s'ajoutent de nombreuses positions immobilières détectées en phase d'analyse de faisabilité : Marseille pour plus de 10 000 m², Toulouse Lalande pour 14 000 m², Bordeaux Bègles 14 000 m², Lille 14 000 m², Courbevoie 5 000 m², Lyon Perrache, 3 000 m², Saint-Denis, 2 500 m².

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 1 023 000 m² des surfaces mises à bail et génère pour les branches des économies récurrentes annuelles de loyers et de charges. En outre, Poste Immo, en tant que partenaire des branches du Groupe La Poste, a mis en œuvre une clause dite de respiration, qui permet aux branches de restituer chaque année 5 % de la surface du parc patrimonial, non soumis à une durée ferme, en dehors des dates d'échéance des baux.

Adaptation du Parc

Accompagner les branches d'activité dans leurs besoins immobiliers

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. 2019 a été marquée par une montée en puissance des projets et des chantiers.

Dans le cadre du Schéma Directeur Industriel, 7 plates-formes Colis seront livrées d'ici le premier trimestre 2020 (Douvrin, Alpes, Ile-de-France Nord, Moissy, Rennes, Var et Ile-de-France Sud), 19 nouvelles PPDC validées, livrées ou en cours de construction, 31 PPDC transformées en plates-formes MultiFlux.

Repenser les usages du tertiaire, en s'appuyant sur les besoins d'agilité du Groupe

Poste Immo a accompagné de la même façon la branche Réseau dans le cadre de son schéma directeur qui visait à élaborer un scénario d'évolution du maillage territorial, en croisant l'expertise de Poste Immo sur les opportunités immobilières et la vision du Réseau sur le maillage et les formats de bureaux de poste. Le scénario d'évolution retenu doit générer une baisse des coûts immobiliers pour le Réseau mais aussi une présence consolidée dans les lieux identifiés comme stratégiques. En 2019, 56 millions d'euros de travaux et plus de 464 opérations ont été engagés sur le Réseau permettant notamment la rénovation et l'adaptation de bureaux de poste afin de répondre au mieux aux besoins des clients. Une expérimentation a également été menée à Paris et à Lyon pour améliorer les façades des bureaux de poste.

Poste Immo pilote également le volet immobilier du schéma directeur tertiaire du Groupe afin de l'adapter à l'évolution des organisations, tout en permettant à la fois d'optimiser les surfaces et les synergies interbranches et de travailler sur la qualité de vie au travail. Depuis 2016, Poste Immo pilote le volet immobilier des Villages La Poste, d'abord pour les Sièges des branches et du Groupe, puis, dans un premier temps sur 6 sites en régions : Paris, Strasbourg, Bordeaux, Nantes, Marseille et Lyon. Ces sites sont aujourd'hui presque tous achevés. Les postiers s'installeront à La Poste de Marseille Colbert à partir de mars 2020 et à Lyon, les premiers occupants arrivent au sein de l'hôtel des Postes de Bellecour. En 2019, un pas supplémentaire est franchi. Une nouvelle série de regroupements des implantations tertiaires à Lille, Nancy, Rennes, Toulouse, Montpellier, Dijon, Rouen est engagée. D'ici 3 ans, 2 250 collaborateurs auront rejoint un Village La Poste, et 9 sites auront été libérés en vue de leur valorisation future. En partenariat avec la filiale Startway, Poste Immo continue d'enrichir son expérience de gestion des espaces de bureau et repense les usages de l'environnement de travail, pour plus d'agilité, pour intégrer des services à l'occupant dans un coût complet au poste de travail et améliorer la rentabilité du parc, notamment par l'ouverture à l'externe.

Property Management

Poste Immo assure la gestion de parc *(property management)*, incluant la facturation des loyers et des charges (Poste Immo pilote plus de 20 000 baux) ainsi que la bonne application des engagements contractuels. La gestion d'exploitation garantit en outre aux propriétaires une programmation pluriannuelle de gros travaux et aux locataires une utilisation des surfaces louées conforme à leurs besoins : le souci permanent du maintien de la valeur du parc a conduit à réaliser, en 2019, 1 135 opérations d'entretien. 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, Poste Immo a mis en place une démarche de gestion durable appelée « Démarche Bail Vert » sur les immeubles les plus consommateurs de son parc. Cette démarche a pour but d'améliorer la qualité environnementale des bâtiments et réduire les charges d'exploitation grâce à une utilisation et une gestion durable de ceux-ci. Elle est mise en œuvre par le biais de la sensibilisation des occupants aux éco-gestes, l'optimisation des équipements de l'immeuble et à une programmation de travaux embarquant systématiquement la performance énergétique. La « Démarche Bail Vert » est déployée sur les 95 sites patrimoniaux concernés par l'annexe environnementale (baux des locaux à usage de bureaux ou de commerces de plus de 2 000 m²) ainsi que sur les 137 bâtiments engagés à travers la Charte tertiaire. Depuis 2016, l'application de la Démarche Bail Vert a été élargie aux sites ayant plus de 2 000 m² à usage tertiaire ou commercial.

Nouveaux services

En 2016, Poste Immo a confirmé son ambition de développer de nouveaux services en entrant au capital de Startway, société proposant des espaces de *coworking* Avec Startway, Le Groupe La Poste 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 éco-systèmes urbains et ruraux. Fin 2019, StartWay compte 27 sites dans toute la France, 23 500 m², 3 050 postes de travail gérés. Parmi les dernières ouvertures : Rue Popincourt à Paris (site postal), à Lyon (siège de Blédina).

Promoteur, copromoteur et développeur

Depuis près d'une décennie, Poste Immo met en œuvre une activité de promotion et développement immobiliers. Elle valorise des immeubles du parc patrimonial de La Poste à céder ou vacants par le déploiement de projets immobiliers (logements, bureaux, commerces) responsables, innovants et performants, au service du Groupe La Poste et des territoires.

Ces opérations ont pour ambition :

- de répondre avec réactivité et agilité aux besoins d'évolution et de déploiement des Branches du Groupe ;
- de valoriser et développer le patrimoine architectural de la Poste, en lui retrouvant de nouveaux usages, et de s'inscrire durablement comme un acteur de la qualité urbaine et du dynamisme des territoires ;
- d'accompagner la mutation des villes en co-construisant avec les collectivités locales ;
- d'accompagner la politique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) du Groupe en tenant compte des grands enjeux sociétaux de la France : société digitalisée, transition vers de nouvelles valeurs éthiques, cohésion territoriale, transitions démographiques, transition énergétique.

Dans ce cadre, Poste Immo conduit des chantiers de tailles et de natures très diverses, les études de programmation, de faisabilité et de montage, ainsi que les achats de travaux, de services et de fournitures dans un souci de réduction des coûts et des délais.

Les opérations de développement patrimonial répondent à une logique d'investissement par la foncière sur des actifs ayant vocation à demeurer dans le parc. Les opérations de promotion

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

Développement

Un des temps forts de l'année 2019 a été la livraison et la réouverture du Musée de La Poste. Ce chantier complexe de plus de 5 000 m², entièrement piloté par Poste Immo a permis de valoriser le patrimoine architectural que représente ce bâtiment historique des années 70, de le moderniser en le rendant lumineux et accessible à tous dans des conditions optimales de visite et d'offrir un nouveau parcours muséal. 20 millions d'euros ont été investis dans ce chantier.

À Marseille, l'Hôtel des Postes Colbert vit actuellement ses derniers mois de travaux. Cet emblématique bâtiment style Art Nouveau a été entièrement repensé, tout en conservant une grande partie de ses éléments patrimoniaux. Les postiers vont le réinvestir à partir du printemps 2020.

Autre opération de développement patrimonial remarquable : La Poste du Louvre. Le chantier est aujourd'hui extrêmement actif pour laisser entrevoir les futurs espaces et usages du bâtiment. La commercialisation des 14 000 m² de bureaux et des 2 150 m² de commerces a été lancée au dernier trimestre 2019. Livraison prévisionnelle : fin 2020.

À Lyon Gerland, un autre projet de regroupement des entités opérationnelles régionales de la branche Courrier et Réseau va conduire à une opération de démolition reconstruction d'un immeuble tertiaire. Les travaux démarrent en janvier 2020.

À Nantes, le projet de la « Maison de l'Innovation » s'est précisé avec la fin des études et la préparation du chantier de déconstruction du site de Viviani. Ce projet de regroupement des directions des systèmes d'information propose une audacieuse architecture en structure bois (Baumschlager Eberle Architekten). Il intègre un engagement fort en matière d'immobilier durable (certifications environnementales et de services au plus haut niveau, panneaux photovoltaïques permettant de couvrir 15 % des besoins du bâtiment et 85 % des besoins en chauffage couverts par la récupération d'énergie). Un engagement particulier a également été consenti sur le plan sociétal (insertion sociale et professionnelle sur le chantier, partenariats avec les écoles locales, etc.).

Enfin, une opération de développement atypique est actuellement à l'étude à Bordeaux. Sur un site postal qui se libère progressivement, au cœur du quartier Bassin à Flots en pleine mue, des études de faisabilité se sont déroulées en 2019 pour définir le devenir de Bordeaux Maritime. Des réflexions urbaines et programmatiques ont ainsi été menées en partenariat avec la collectivité et le bailleur Aquitanis, qui détient une partie du foncier de l'îlot. Un premier programme s'est dessiné à l'issue de ces études : bureau de poste, logistique urbaine, *coworking*, résidentiel…

Promotion et copromotion

Au début de l'année 2019, l'opération Urban Quartz, 1er immeuble tertiaire livré de la ZAC Eurorennes a été inaugurée. Près de l'intégralité du programme était loué au moment de la livraison.

L'opération « Campagne Première » en co-promotion avec Cogedim à Paris (14e) a poursuivi son chantier. Cet ancien actif postal libéré de ses activités a laissé place à un programme de logements sociaux et, en accession, une salle de sport, une crèche et un bureau de poste. Livraison prévisionnelle de l'ensemble : été 2020.

Autre opération parisienne : l'immeuble de La Poste Magenta. Après la désignation du cabinet d'architecture Naud et Poux en 2018, les études se sont poursuivies et le permis de construire sera déposé courant 2020. Les travaux devraient être lancés fin 2020 pour y créer un nouvel îlot de vie : logements en accession et sociaux, logistique urbaine, *coworking* et bureau de poste.

La société Arkadéa, coentreprise de promotion immobilière créée en 2017 par Icade et Poste Immo pour réaliser des opérations de logements sur tout le territoire, a poursuivi ses activités et lancé plusieurs chantiers en 2019 : NATURAL SQUARE (Lyon 7e) - 275 logements ; LES IMPRESSIONNISTES (Clapiers) – 53 logements ; AFFINITY (Colombes) – 80 logements ; EXPANSION (Rungis) – 182 logements ; ICONIUM (Nîmes) – 88 logements ; CAP LUMIERE (Juvisy/Orge) – 65 logements ; ALTITUDE VAUBAN (Marseille) – 65 logements. Ces sept programmes représentent un volume de plus de 800 logements.

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

1.11.2 ENJEUX EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le parc immobilier représente 9 % des émissions de CO_2 du Groupe La Poste et la consommation énergétique des bâtiments totalise plus de 900 GWh.ef [(1)]. Le domaine de la transition énergétique est donc naturellement un axe majeur du développement de Poste Immo, un engagement fort.

Après une décennie où La Poste, à travers sa filiale Poste Immo, a été pionnière en matière de sobriété énergétique (certifications et labellisations, baux verts, engagement volontaire dans la charte tertiaire, éco-conception des bâtiments, politique de travaux d'amélioration énergétique embarqués dans la programmation GRGE, pilotage du comportement à travers Cube 2020 ou plus récemment SOBRE), l'entreprise engage une nouvelle étape et élabore une stratégie « Immobilier durable » plus globale, intégrée dans la stratégie de transformation du Groupe.

Cette stratégie, qui comporte 4 grands piliers – énergies, climat, économie circulaire, biodiversité – amplifie l'action menée depuis 10 ans et sert à la fois la performance économique du Groupe, la

(1) GWh énergie finale.

compétitivité et la différenciation de ses offres, et l'engagement du Groupe La Poste dans les territoires.

Énergies : mieux consommer, mieux acheter, mieux produire

Dans le domaine des énergies, nous élargissons notre action sur la sobriété. « Mieux consommer » l'énergie, c'est une priorité, déclinée dans toutes nos actions. Poste Immo s'est fixé un objectif ambitieux de - 30 % kWh/m² en 2025, au-delà des obligations réglementaires.

Depuis plusieurs années, la politique ambitieuse mise en œuvre vise la performance environnementale des constructions neuves et des rénovations dans le parc ancien :

- toutes les constructions neuves sont aux normes BBC/HQE et bénéficient de certifications ;
- toutes les rénovations globales visent des certifications de type « rénovation ».

Ainsi, 13 opérations patrimoniales avec une ou plusieurs certifications environnementales (dont 3 en certification exploitation) s'inscrivent dans cet engagement, ce qui représente environ 140 000 m².

Depuis 2015, Poste Immo déploie une politique de « travaux de performance énergétique embarqués » dans la programmation des travaux GRGE. Le cahier des charges GRGE 2050 propose des niveaux de performance équivalents au BBC Rénovation.

Par ailleurs Poste Immo intensifie les leviers relevant de l'exploitation et de la maîtrise des comportements. Sur 129 sites, Poste Immo anime avec les locataires des démarches « baux verts ». Pour la 4e année consécutive, Poste Immo est distinguée dans le palmarès du concours « CUBE 2020 » lancé par l'IFPEB (Institut français pour la performance des bâtiments). 35 bâtiments participaient au challenge en 2019. 19 bâtiments ont dépassé les 10 % d'économie d'énergie, le site le plus performant, Clamart principal a réalisé 35 % d'économie d'énergie.

Signataire de la Charte tertiaire depuis 2013, Poste Immo s'est engagée à améliorer la performance énergétique de 120 bâtiments (sites patrimoniaux de plus de 5 000 m²) entre 2011 et 2020. En cinq ans, la performance énergétique de ces sites patrimoniaux a été améliorée de 17 %.

Dans le domaine du management de l'énergie, après une phase de déploiement sur 300 bâtiments de La Poste, Poste Immo lance l'offre SOBRE [1] (management de l'énergie) auprès des grands clients publics.

Dans un contexte où le prix des énergies a notablement augmenté et risque de poursuivre cette tendance à moyen terme, l'action sur la sobriété doit être combinée avec une politique de maîtrise et de sécurisation des prix d'achat de l'énergie. Pour « mieux acheter » l'énergie, au-delà de nos actions de massification, d'optimisation des abonnements, d'audits des factures, etc. Poste Immo étudie d'autres stratégies d'achat d'énergie pour sécuriser les prix (par ex. les PPA – *Power Purchase Agreement*).

Mieux produire

Enfin, Poste Immo poursuit la politique de production des énergies renouvelables, engagée depuis 2008 via le partenariat avec Urbasolar qui a permis de réaliser 48 centrales photovoltaïques en revente (pour près de 6 GWh/an de production, soit l'équivalent à la consommation électrique annuelle de 1 000 foyers).

L'autoconsommation marque depuis 2019 une inflexion dans notre action. Sur 10 expérimentations en autoconsommation que nous étudions en 2019, 2 projets ont reçu les autorisations administratives (Nantes HP et Boulazac) et passent en phase réalisation en 2020.

Nous étudions l'opportunité de déployer massivement l'autoconsommation photovoltaïque sur notre parc pour à la fois générer des économies et prendre position sur un marché en devenir.

Climat

Dans le domaine du climat, il s'agit en premier lieu d'inscrire l'immobilier dans la trajectoire de diminution des émissions de GES à laquelle le Groupe s'est engagé (engagement SBT en 2018). Pour nos bâtiments, l'objectif est de réduire nos émissions de GES de 40 % d'ici 2030.

Les réalisations de ces dernières années sont significatives :

- depuis 2016, nous approvisionnons en électricité 100 % d'origine renouvelable tous les bâtiments que nous gérons. L'achat de certificats de garantie d'origine renouvelable permet une « décarbonation » de l'électricité consommée ;
- l'ensemble des actions de maîtrise de la consommation énergétique permet également de maîtriser nos émissions de GES liées à l'exploitation des bâtiments. Ainsi, par exemple, le site du Mas Loubier à Limoges avec ses 30 000 m² et ses 1 500 occupants est en première place du classement GES avec une réduction de 70,9 % de ses émissions en 1 an.

Pour amplifier notre politique en faveur du climat, nous avons étudié en 2019 différents leviers d'action complémentaires qui complètent en 2020 notre politique « immobilier durable ». Par exemple :

- une politique d'équipements techniques à renouveler ;
- un meilleur arbitrage entre rénovation et construction neuve ;
- la prescription de matériaux et d'équipements bas carbone ;
- une meilleure gestion des risques liés aux aléas climatique ;
- une meilleure contribution à la politique nationale de neutralité carbone et aux projets territoriaux de création de puits carbone.

(1) *Poste Immo s'est associée avec la Caisse des Dépôts et Egis pour créer une société commune, Sobre Énergie, spécialisée dans le conseil en intelligence énergétique des parcs immobiliers. Sobre Énergie aide les directions des entreprises et des organismes publics à concevoir les plans d'actions appropriés à leurs objectifs stratégiques, à les mettre en œuvre, à avoir une vision consolidée des effets produits et à susciter un changement de comportement des occupants pour pérenniser les bénéfices.*

Économie circulaire et biodiversité

Dès 2016, Poste Immo a été précurseur dans la mise en place de sa politique de déchets de chantier. Le taux de valorisation visé est 10 % supérieur à l'objectif réglementaire visé pour 2020 (85 % des déchets inertes et 80 % des déchets non dangereux). Elle a étendu l'obligation réglementaire (diagnostic déchets obligatoire lors de la déconstruction de bâtiments de plus de 1 000 m²) à tous ses chantiers (démolition, construction, réhabilitation, rénovation, réaménagement, etc.).

En 2019, Poste Immo a réalisé l'opération de déconstruction de la PIC de Nice en réemployant et valorisant près de 90 % des matériaux, bien au-delà des objectifs réglementaires. Cette opération exemplaire a été lauréate des Trophées Climat Énergie dans le cadre du Plan climat du département des Alpes-Maritimes.

En matière de préservation de la biodiversité, Poste Immo a signé un partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) et a mis en place, dans ce cadre, son premier refuge LPO sur le site de Rennes Colombier en 2018.

1.11.3 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Outil de production et de développement de La Poste dans le cadre de ses nouveaux enjeux, Poste Immo se propose de suivre – sur le plan immobilier – les grands axes de sa maison mère sans s'interdire toutefois – comme toute foncière – d'adosser des usages pertinents à un patrimoine vacant ou encore de développer des participations dans son cœur de métier.

Notre stratégie à horizon 2025 s'inscrit autour de quatre axes structurants :

- améliorer notre performance et notre efficience sur notre cœur de métier : il s'agira de mener à bien le schéma directeur de l'immobilier de la branche Courrier-Colis et de continuer de moderniser les bureaux de poste du réseau, tout en entretenant le parc immobilier. La recherche de performance dans ce secteur passera par un travail renforcé en matière de prescriptions avec les clients ;
- prendre des positions sur des secteurs en croissance : Poste Immo se positionnera comme investisseur sur les résidences senior, après avoir conduit un important travail d'analyse de chacun des sites éligibles et choisi un opérateur ; elle renforcera ses positions en logistique urbaine (cf. supra) ; elle développera avec sa filiale Arkadéa une ambitieuse politique de production de logements ; enfin elle accompagnera sa filiale Startway dans son développement sur les nouveaux modes d'occupation des espaces tertiaires (*coworking*) ;
- valoriser nos expertises et savoir-faire spécifiques auprès de clients externes : Poste Immo vendra son expertise en matière de conduite de projets sur les sites historiques, forte de sa compétence attestée sur les projets tels que la Poste du Louvre, l'immeuble de Marseille ou celui de Dijon ;
- inscrire l'ensemble de notre parc dans une politique d'immobilier durable en jouant sur les différents leviers constitués par les économies d'énergie, les matériaux, le développement d'un outil de management de l'énergie (Sobre) et la biodiversité.

1.11.4 LES ACTIFS DU GROUPE

Valeur nette comptable des immobilisations

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) et corporelles du Groupe s'élève à 7 536 millions d'euros au 31 décembre 2019, à comparer à 7 349 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2019 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	370	211	732	166	8	10	0	1 497
Terrains et constructions	23	427	321	3	0	2 571	0	3 345
Matériels et installations	297	286	123	10	32	0	5	752
Matériel de transport	13	37	0	(0)	0	0	418	468
Autres immobilisations corporelles	170	189	93	18	76	300	42	890
Actifs en cours de construction	68	182	11	0	1	317	3	584
TOTAL	**941**	**1 333**	**1 280**	**198**	**117**	**3 199**	**469**	**7 536**

Le détail des immobilisations par nature est présenté dans les notes 16 et 17 aux états financiers consolidés et dans les notes 9 et 10 aux comptes sociaux.

Les principaux actifs utilisés par le Groupe sont constitués par les actifs immobiliers, détenus en pleine propriété ou en location.

Les autres actifs corporels sont constitués de véhicules, matériels industriels et aménagements de bureaux.

Les actifs immobiliers du Groupe représentent 11 778 immeubles pour 10 447 milliers de m², dont 3 916 milliers de m² en pleine propriété. Ils se répartissent ainsi au 31 décembre 2019 :

Les 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	515	1 147	825	1 946
Plates-formes GeoPost	17	204	119	494
Centres financiers	39	235	5	17
Bureaux de poste	1 717	1 056	6 424	1 131
Bâtiments administratifs	186	732	634	655
Autres implantations	257	543	1 040	2 288
TOTAL	**2 731**	**3 916**	**9 047**	**6 531**

Les implantations du Groupe par zone géographique

	Parc patrimonial		Parc locatif	
	(en nombre)	*(en milliers de m²)*	*(en nombre)*	*(en milliers de m²)*
France	2 685	3 542	7 995	4 057
Europe	45	374	725	1 910
Autres continents	1		327	565
TOTAL	**2 731**	**3 916**	**9 047**	**6 531**

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 3 379 milliers de m² pour le parc patrimonial et 2 805 milliers de m² pour le parc locatif à fin décembre 2019.

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par secteur d'activité

	(en milliers de m²)	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	3 838	37 %
GeoPost	3 315	32 %
La Banque Postale	427	4 %
Numérique	101	1 %
Réseau La Poste	1 727	17 %
Support/Structure	315	3 %
Clients extérieurs	146	1 %
Surfaces vacantes	578	6 %
TOTAL	**10 447**	**100 %**

Le taux de vacance patrimonial brut [1] est de 12,53 % au 31 décembre 2019. Il représente 491 milliers de m², dont 187 milliers de m² en cours de cession et environ 218 milliers de m² en travaux ou démolition. Le taux de vacance net [2] de ces surfaces est de 2,19 %.

1.11.5 ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ces informations sont présentées au chapitre 3, section 3.1.

(1) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.

(2) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées hors surfaces en cession ou en travaux.

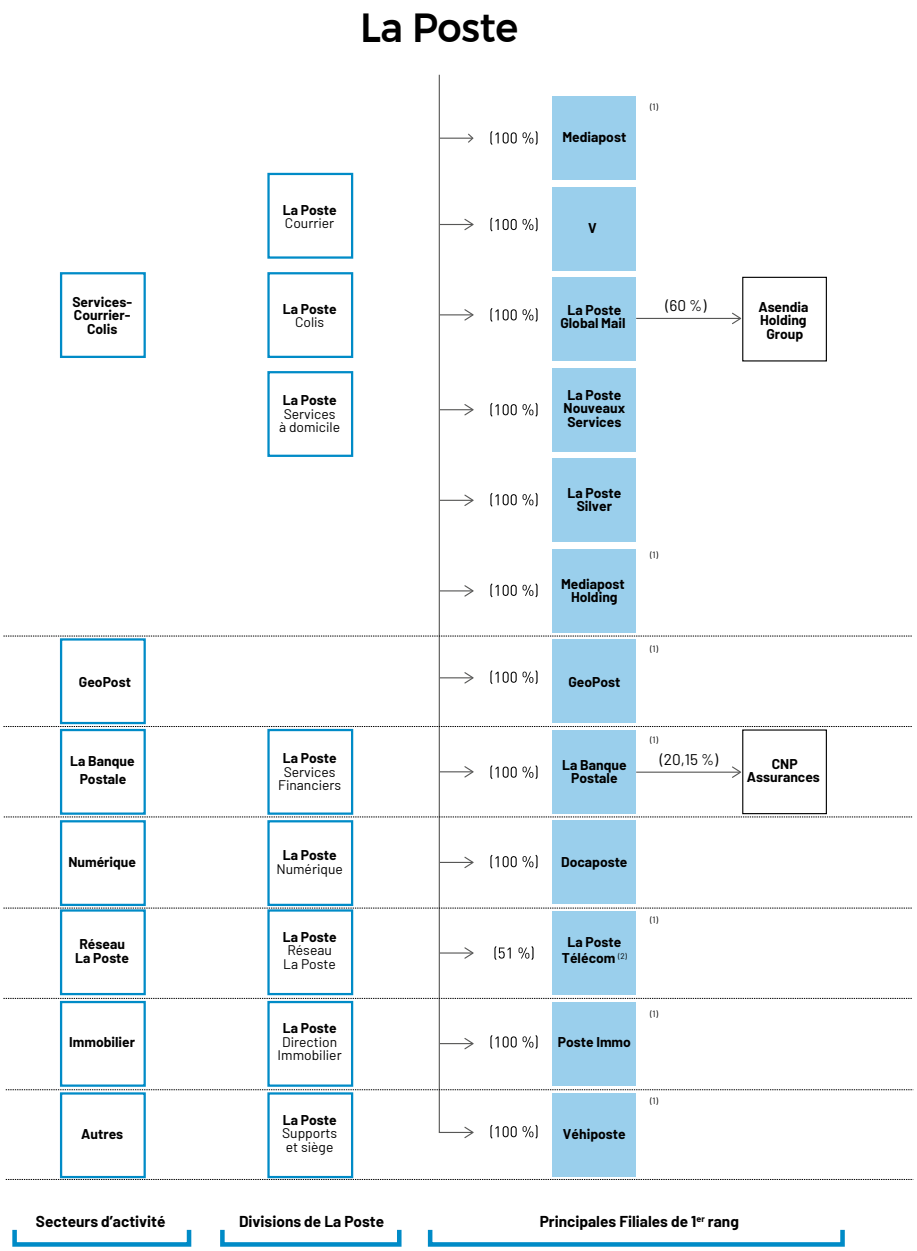
1.12 Organigramme simplifié

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

La quasi-intégralité des secteurs est composée d'une division de La Poste et d'une filiale de premier rang, chaque filiale de premier rang détenant elle-même plusieurs filiales détaillées en note 43 de l'annexe aux comptes consolidés. La présentation des activités des principales filiales du Groupe figure au chapitre 1 « Présentation/ Profil du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel.

Un organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2019 est présenté ci-dessous. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt dans le capital.

Organigramme du Groupe la poste



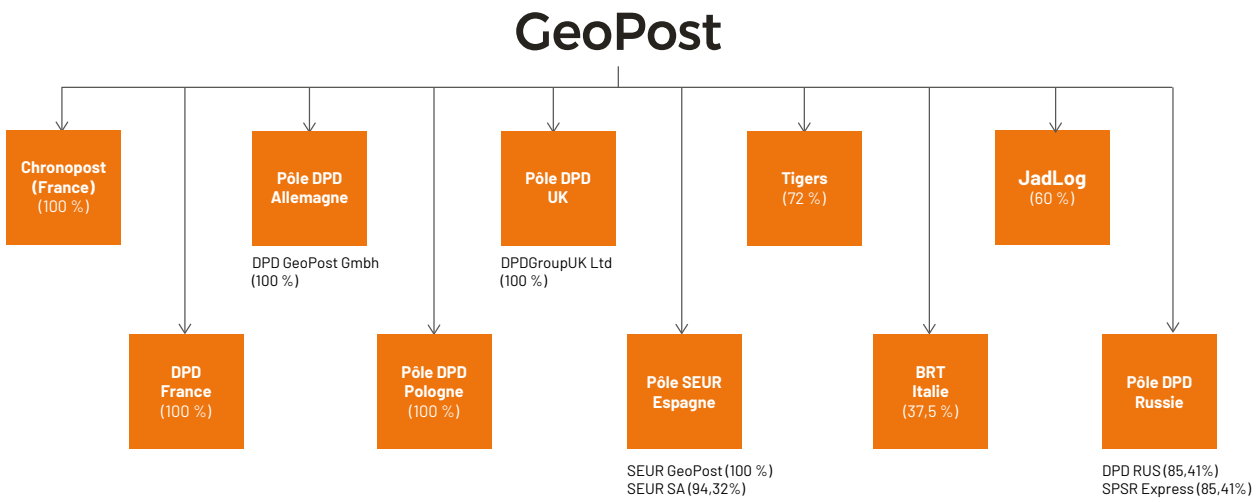
(1) Cf. détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 43 de l'annexe consolidée.

(2) Co-entreprise détenue conjointement avec SFR.

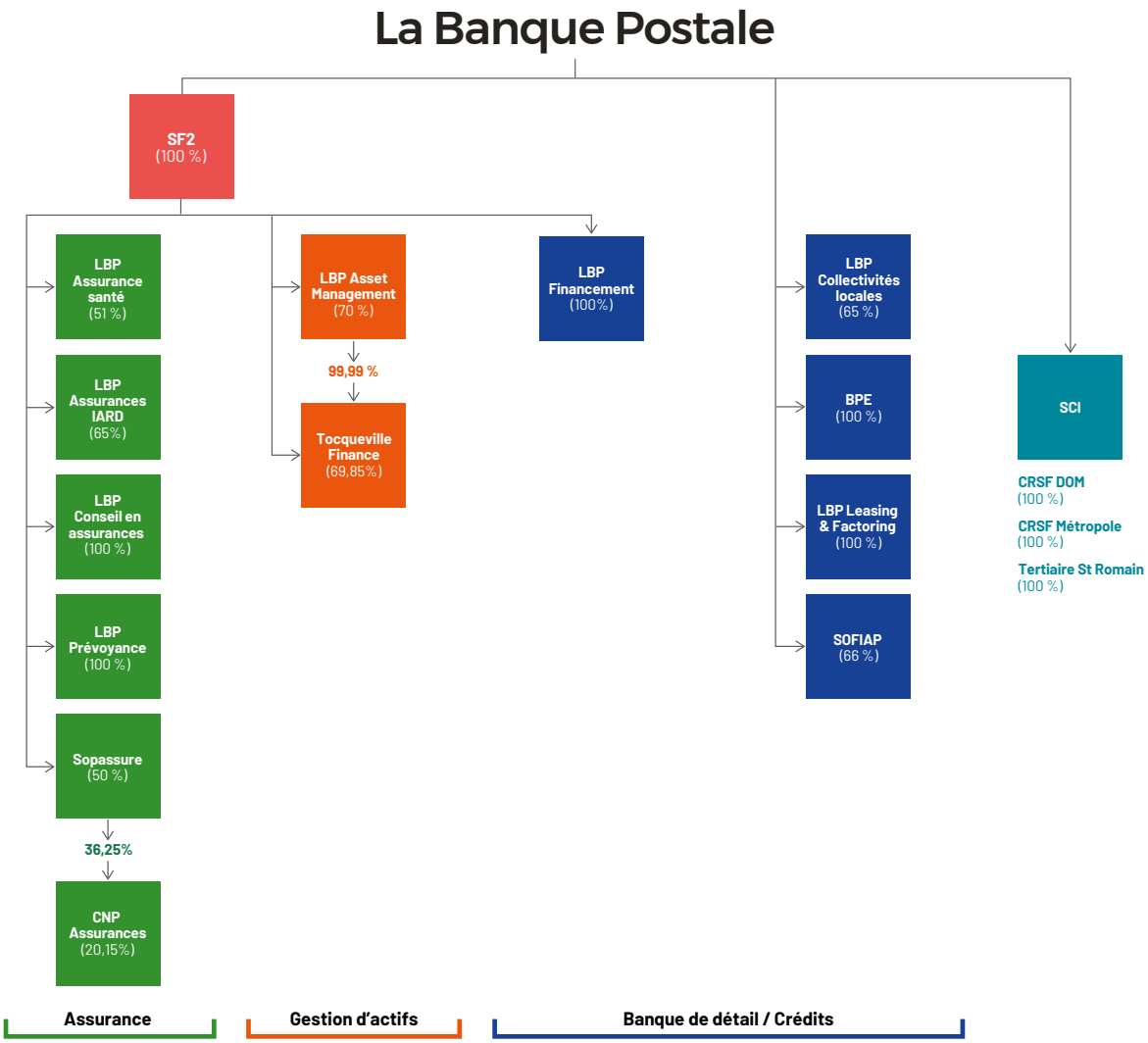
(3) À compter du 4 mars 2020, date de l'opération Mandarine, La Banque Postale devient l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances avec une participation de 62,13 % du capital (cf section 5.5 Information financière pro forma).

Les principales filiales de deuxième ou troisième rang des secteurs GeoPost et La Banque Postale sont les suivantes (avec les quotes-parts d'intérêt du Groupe) :

Organigramme de GeoPost



Organigramme de La Banque Postale



RELATIONS INTRAGROUPE

Les principaux flux entre La Poste et ses filiales sont décrits dans la note 6 de l'annexe aux comptes sociaux (cf. chapitre 5, section 5.3).

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 143 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 (26 millions d'euros), convertis en actions ordinaires le 21 mai 2019.

Outre les flux liés à cette activité de financement, La Poste a perçu 480 millions d'euros de dividendes en 2019 (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 les autres entreprises associées, ou les coentreprises, sont détaillées en note 36.2 aux 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 2019 et revenant à la Société au 31 décembre 2019, 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 et droits d'utilisation)	1 588	1 554	4 383	3 433	1 785	12 743
Endettement financier hors groupe	7 067		21	10	74	7 173
Passifs de location	436		1 409	561	219	2 625
Trésorerie au bilan et autres éléments d'actifs rentrant dans le calcul de la dette nette	2 967		163		206	3 336
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	562	4 587	781	270	376	6 576
Dividendes reçus par La Poste *		327	89	65	0	

* Hors les produits d'intérêts reçus sur les titres subordonnés à durée indéterminée de La Banque Postale (29 millions d'euros).

1.13 Innovation et propriété intellectuelle

Cherchant à se réinventer pour accompagner les défis de son environnement, le Groupe La Poste met l'innovation au cœur de sa stratégie.

L'enjeu est de transformer le Groupe pour préparer la croissance de demain (« conquérir l'avenir ») en identifiant de nouvelles activités, optimisant le parcours client et améliorant les processus industriels.

L'innovation se décline à tous les niveaux de l'entreprise : le Groupe a ainsi développé un modèle d'innovation qui associe l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

La politique d'innovation du Groupe s'appuie sur les principes d'organisation suivants :

- des initiatives, déclinées dans chaque Branche pour être au plus près des besoins des clients, tout en bénéficiant des expertises métiers, en s'appuyant sur l'écosystème des acteurs de l'innovation (territoires, start-up et PME innovantes, organisations représentatives notamment de l'économie numérique, investisseurs) ;
- une coordination et des compétences Groupe pour identifier les futurs, favoriser le partage d'expériences et accompagner la transformation digitale ;
- une implication des collaborateurs dans la recherche de solutions opérationnelles.

1.13.1 ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS POUR PRÉPARER LE FUTUR DU GROUPE

Le Groupe est confronté dans chacun de ses métiers à des transformations radicales : impact de la technologie sur ses processus et ses offres, évolution des modes de consommation, arrivée de nouveaux concurrents dans chacun de ses métiers...

Pour être la 1re entreprise de services de proximité, il est indispensable d'anticiper tous ces changements.

Pour une vision à long terme, le Groupe La Poste a développé une démarche prospective qui a pour ambition d'éclairer le Groupe sur les évolutions de la société en identifiant les signaux faibles, porteurs des tendances lourdes de demain.

Le Comité de prospective constitué d'experts externes et internes nourrit ainsi les réflexions du Groupe sur des thématiques majeures pour l'avenir du Groupe (ex. présences territoriales, périmètre et valeur de la confiance). Pour être plus pertinents, ces éléments sont partagés au sein d'une communauté composée de cellules prospectives de grands groupes. En complément, le Groupe participe activement au « *club open prospective* » [1] pour co-construire des scénarios d'usages.

Ces analyses donnent ensuite lieu à des propositions de positionnement et d'opportunités qui nourrissent la vision stratégique du Groupe.

Pour être réactif et se positionner à court terme, une veille stratégique proactive est réalisée en central sur les risques et opportunités pour chacune des activités ainsi que les impacts des évolutions réglementaires. Chaque métier complète cette analyse par une vision opérationnelle portée par les cellules de veille, vision partagée dans le cadre d'un projet collaboratif.

En complément, Xange [2] partage les tendances identifiées à partir de son « *deal flow* [3] » avec les décideurs du Groupe. Ce partage permet de prévoir les évolutions à court terme de l'impact des technologies sur les marchés proches des métiers du Groupe (logistique connectée, véhicule autonome, banque et assurances...)

L'ensemble de ces éléments contribue à nourrir l'innovation du Groupe.

1.13.2 LE MODÈLE POUR METTRE L'INNOVATION EN ACTION

L'innovation est essentielle pour améliorer la qualité des services du Groupe, optimiser l'expérience client, créer plus de services pour les clients, gagner en productivité tout en restant en phase avec les valeurs de proximité et d'accessibilité.

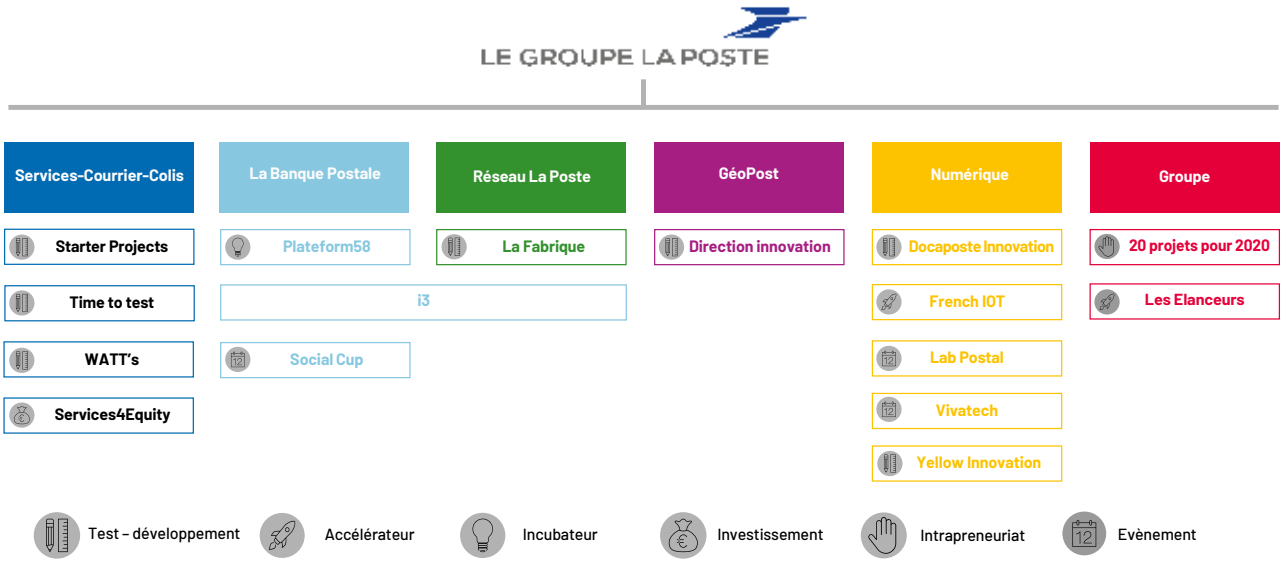
(1) www.clubopenprospective.org.

(2) www.xange.fr, société de capital-risque partenaire du Groupe.

(3) Deal flow : flux d'affaires potentielles d'un fonds d'investissement.

L'engagement de chaque entité

Pour mettre en œuvre ces principes et les rendre opérationnels, le Groupe La Poste s'est doté de cellules dédiées à l'innovation dans chacun de ses métiers.



Sources : Etude des dispositifs d'innovation au sein des branches et entretiens avec la Direction Stratégie, Partenariat Transverses & Innovation

Les cellules mises en place au sein des Branches ont vocation à répondre aux défis opérationnels majeurs des différentes Branches. Chacune de ces entités a pour vocation de créer les conditions pour tester et décliner de nouveaux concepts dans une dynamique d'*open innovation* (1), sur l'ensemble des territoires :

- Pour la branche Services-Courrier-Colis l'enjeu principal consiste à trouver de nouveaux marchés. Plusieurs structures cohabitent au sein de la branche :
  - *Starter Projet* incube et teste des concepts novateurs de services aux commerçants avec des objectifs de 3 PoC (2) par an,
  - *Time to test* accompagne la branche Services-Courrier-Colis sur des objectifs de conquête, de performance et d'excellence, avec un objectif de 12 PoC sur 2019, dont 2 en voie d'industrialisation. Depuis septembre 2015, sur 51 PoC (soit plus d'une dizaine par an), 4 ont débouché sur une industrialisation, soit 8 %,
  - WATT'S accompagne la branche et les grands comptes dans les projets d'innovation, acculture les postiers à l'innovation. La cellule WATT'S s'est impliquée à 74 % sur des projets de conquête, 8 % sur des projets d'excellence et 18 % sur l'acculturation interne. 53 projets ont été menés entre 2017 et 2019 (dont 23 PoC mis en œuvre avec les métiers),
  - La Poste Services *4Equity* est une filiale de La Poste destinée à capitaliser des *start-up* par échange de services du Groupe. Deux investissements ont été réalisés en 2019 ;
- Pour La Banque Postale, l'innovation doit permettre de développer les services proposés aux clients en s'appuyant sur :
  - Platform58, un incubateur installé dans le centre de Paris : c'est une structure dotée d'un programme d'accélération et d'accompagnement de *start-up* pour leur développement industriel (12 ont été incubées en 2019) ; c'est également un programme d'acculturation des collaborateurs de La Banque Postale (*master class*, apport d'expertises aux *start-up*...),
  - I3, une cellule créée par la DSI qui identifie et crée de nouveaux services numériques pour optimiser les process internes ou pour améliorer les parcours des clients ; elle est commune à La Banque Postale et au Réseau (par exemple, saisie des opérations de *back office* avec interface homme-machine dans les bureaux de poste) ;
- Pour le Réseau, l'objectif est d'adapter ses formats aux besoins des clients particuliers :
  - La Fabrique est une structure d'*open innovation* dévolue au B2C qui accompagne le déploiement de nouvelles offres et formes de présence postale. Des formats de bureaux de poste spécifiques ont été créés : Jeunes, *Start-Up* à station F, Touristes à Orly et Roissy ;
- Chez GeoPost, tout projet d'innovation doit avoir vocation à créer de la valeur, soit pour l'entreprise, soit pour le client, afin d'accroître ou d'asseoir sa position face à la concurrence par une offre différenciante. L'innovation est portée dans chaque entité

(1) L'Open Innovation regroupe l'ensemble des processus d'innovation fondés sur le partage et la collaboration.

(2) PoC : Proof of Concept est une étape de validation concrète dans la mise en place d'un projet nouveau.

de GeoPost ; la Direction de l'Innovation de GeoPost coordonne les initiatives (par exemple, DPD UK avec l'incubateur *Last Mile Labs*, lancé avec le fonds L Marks) en s'appuyant sur un réseau de correspondants.

- Pour la branche Numérique, les enjeux reposent essentiellement sur l'impact des technologies sur les marchés où le Groupe est présent et l'identification de nouvelles opportunités. Les structures d'innovation sont composées de :
  - Docaposte Innovation, une cellule vouée au développement d'usages innovants pour le compte de clients internes ou externes (50 %) regroupant des compétences complémentaires (designers, développeurs…),
  - French IoT, un programme d'accélération et d'accompagnement de *start-up* autour de l'IoT sur les marchés B2B et B2C ; présent sur tout le territoire et porté par Docaposte et ses partenaires, il permet d'identifier des solutions exploitant l'internet des objets dans tous les secteurs et pour tous types de clientèle, pour les services, la e-santé, la ville et l'immobilier intelligents ;
- Au niveau du Groupe : logée au sein de la direction de la communication à la direction de la responsabilité sociétale et environnementale du groupe (DRSE), la démarche « Les Élanceurs » a vocation à promouvoir et soutenir un projet de développement durable porté par une *start-up*.

En complément de cette implication d'équipes dédiées dans l'innovation, le Groupe est présent dans des incubateurs thématiques de Paris&Co : Immobilier de Demain (Poste Immo) et Économie Circulaire (DRSE). Cette présence contribue à la détection, au référencement et à l'accélération des entreprises innovantes dans ces secteurs d'activité.

Des groupes de réflexion sont également déployés sur la *Blockchain*, sur l'Intelligence Artificielle, sur les *chatbots* pour identifier les impacts et opportunités de ces technologies pour le Groupe et avoir une approche mutualisée.

L'implication des collaborateurs

Le Groupe s'appuie également sur l'ensemble de ses collaborateurs pour accompagner sa transformation et la recherche de nouvelles activités grâce à ses différents programmes :

- L'innovation participative a pour vocation d'identifier des bonnes pratiques pour améliorer l'expérience client ou optimiser les process internes. L'ensemble des collaborateurs de La Banque Postale et des Services Financiers, du Réseau et ceux de la branche Services-Courrier-Colis sont ainsi mis à contribution pour améliorer leur quotidien et celui de nos clients. Les bonnes pratiques identifiées sont ensuite diffusées au sein du Groupe pour être largement mises en œuvre.
- L'intrapreunariat a pour ambition d'identifier de nouvelles activités pour le Groupe et de développer des compétences entrepreneuriales. Le programme du Groupe « La Poste 20 projets pour 2020 » a ainsi permis à plus de 3 000 collaborateurs de déposer des propositions de valeur. Après plusieurs phases de sélection, les équipes lauréates sont détachées à temps complet pour développer leur proposition et prouver la viabilité du modèle, avec l'appui des entités du Groupe concernées par le projet. Deux filiales ont été créées (Kidscare et Tripperty) et une est en cours de finalisation.

Des méthodes sont également déployées au sein des entités du Groupe pour accélérer l'innovation : par exemple, formation au *design thinking* pour l'ensemble des directions marketing de la branche Services-Courrier-Colis, programme d'acculturation intégrée à Plateform 58 pour développer l'esprit entrepreneurial destiné aux 200 managers et aux 200 hauts potentiels de La Banque Postale.

La communication

Le Groupe s'appuie sur des événements à fort impact pour mettre en avant une partie de ses innovations et de ses partenaires :

- le Groupe participe à Viva technology depuis 2 ans pour mettre en visibilité les *start-up* avec lesquelles La Poste entretient des relations d'affaires ;
- le Lab Postal est un événement ouvert à l'ensemble des communautés d'innovation, qui présente une vision des évolutions des technologies et des usages ;
- le Groupe est également présent à BIG, l'événement porté par BPI France, au GovTech summit [(1)] qui présente les solutions pour la transformation des administrations, et est partenaire en Région d'événements French Tech. Il est également sponsor du Moovjee [(2)].

Quelques exemples de projets emblématiques

Le Groupe réussit à développer de nouvelles activités et se positionne sur de nouveaux marchés grâce à son modèle d'innovation très décentralisé.

Ces quelques exemples sont représentatifs de la qualité et de la diversité de l'innovation au sein du Groupe :

- Archipels : la Caisse des Dépôts, EDF, Engie et La Poste ont lancé Archipels, partenariat pour développer une infrastructure *blockchain* de fourniture de services de confiance numérique, comme l'authentification des documents, à destination des personnes physiques et morales ;
- e-Sante : la *BU Silver* economy et Docaposte développent un ensemble de solutions pour rapprocher l'hôpital et le domicile au profit du bien-être du patient, par l'intégration de services et outils à domicile et d'une relation optimisée entre les soignants et patients (livraison de médicaments à domicile, boîtiers connectés pour les personnes âgées, suivi d'hospitalisation…) ;
- auto-consommation solaire des bâtiments : Poste Immo a signé avec Urbasolar et Omnes Capital, une joint-venture pour le développement et le financement de projets photovoltaïques

(1) *https://govtechsummit.eu/*

(2) *Le Moovjee accompagne les jeunes créateurs d'entreprise de 18 à 30 ans dans leur développement personnel et la croissance de leur entreprise.*

sur l'ensemble de son parc immobilier ; 10 lieux sont actuellement en expérimentation ;

- Kids Care : est une filiale issue d'un projet d'intrapreunariat porté par deux collaboratrices. C'est une application sécurisée qui simplifie le quotidien de ses usagers (parents, écoles, collectivités et élèves). La relation des parents avec l'école pour la vie de leur enfant est gérée en temps réel (absence, changement d'horaire de sortie) et intègre l'ensemble des parties prenantes (parents, professeurs, garderie, cantine, mairie).

1.13.3 POLITIQUE DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Brevets

Opérateurs de services, les branches du Groupe utilisent essentiellement des brevets et licences développés par les partenaires et fournisseurs. Les montants investis au titre du crédit d'impôt recherche ne sont, de ce fait, pas significatifs.

Le Groupe La Poste n'a pas déposé de nouveaux brevets en 2019.

Dépendance à l'égard des brevets

Le Groupe n'a de dépendance à l'égard d'aucun brevet.

Marques

La marque principale du Groupe, « Le Groupe La Poste » a fait l'objet de dépôts tant en France que sur le territoire de l'Union européenne et est endossée par toutes les filiales dans leur communication institutionnelle et commerciale. Le portefeuille de marques du Groupe compte environ 1 080 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 : 730 dépôts pour Le Groupe La Poste (maison mère et filiales hors La Banque Postale), et 350 dépôts pour La Banque Postale spécifiquement.

Enfin, le portefeuille de marques et de noms de domaine fait l'objet d'une protection, d'une défense et d'une veille constante afin d'éviter toute utilisation frauduleuse ou non autorisée, susceptible de porter atteinte au patrimoine immatériel du Groupe et à son image de marque : 31 noms de domaine nouveaux ont été enregistrés en 2019 (dont 5 pour La Banque Postale).

1.14 Environnement réglementaire

Le Groupe La Poste est un grand Groupe multiactivité, constitué de la maison mère La Poste SA et de ses différentes filiales, opérant dans différents domaines d'activité, 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.

Certaines des activités de La Poste sont régies par des réglementations sectorielles spécifiques (la législation de l'Union européenne applicable aux services postaux, qui a été transposée en droit français, la réglementation applicable aux transporteurs et commissionnaires de marchandises, la réglementation applicable au secteur bancaire ou encore la réglementation applicable aux télécommunications – cf. section 1.14.1) ou relèvent des exigences propres aux missions de service public dont elle a la charge (cf. section 1.14.2).

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.

1.14.1 RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE AUX ACTIVITÉS DU GROUPE LA POSTE

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

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

Les activités postales

Les dispositions encadrant le développement du marché intérieur des services postaux de l'Union européenne ont été définies par une première directive du 15 décembre 1997 (97/67/CE). Celle-ci a été complétée par les directives du 10 juin 2002 (2002/39/CE) et du 20 février 2008 (2008/6/CE). Ces directives sont également à l'origine du processus progressif de libéralisation du secteur postal qui s'est achevé par l'ouverture totale du marché à la concurrence le 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. section 1.14.2).

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

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

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

Le rapport d'application de la directive révèle également une préoccupation de la Commission européenne pour le marché transfrontière des colis. Ainsi, et afin d'accroître le e-commerce entre les États membres et de favoriser l'inclusion numérique, la Commission a publié, le 25 mai 2016, une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires. Le règlement adopté a été publié au Journal officiel de l'Union européenne le 2 mai 2018 [1]. Il instaure notamment une surveillance de ce marché en plein essor. En effet, le texte donne de nouvelles compétences aux autorités nationales. L'Arcep est chargée de la collecte d'informations sur le marché du colis auprès de tous les prestataires de livraison de colis, et de l'évaluation des tarifs des colis des opérateurs de service universel. À ce titre, le règlement d'exécution [2] établissant les formulaires destinés à la présentation d'informations par les prestataires de services de livraison de colis en vertu de règlement colis a été adopté le 20 septembre 2018. Des lignes directrices [3] établissant une méthodologie d'évaluation de ces

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

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

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

tarifs de colis transfrontières des opérateurs de service universel ont été publiées le 13 décembre 2018. Les conditions de mise en œuvre de cette collecte d'information ont été précisées par la décision n° 2019-0289 de l'Arcep du 12 mars 2019 relative à la mise en place d'enquêtes annuelles dans le secteur des postes. Le Groupe La Poste a communiqué les données correspondantes à l'Arcep dès 2019 dans le cadre de la mise en application de ce règlement.

Définition du service postal

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

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

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

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

Le régime des autorisations préalables

La prestation d'envoi de correspondance est une activité régulée soumise à la délivrance préalable par l'Arcep d'une autorisation d'exercer. Cette autorisation, renouvelable et non cessible, est délivrée, depuis l'entrée en vigueur le 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. section 1.14.2).

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 et désormais codifiées aux articles R. 2-1 et suivants du Code des postes et communications électroniques prévoyant des plafonds d'indemnisation tenant compte des caractéristiques des envois et des tarifs d'affranchissement. Ainsi, les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait de la perte ou de l'avarie des envois postaux, autres que les colis, qui leur ont été confiés, ne peuvent excéder :

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

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

Le décret précise également le délai au-delà duquel doit être considéré comme perdu un envoi postal qui n'a pas été distribué à son destinataire (délai de 40 jours à compter de la date de son dépôt dans le réseau du prestataire).

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

Obligations en matière d'information

En vertu de l'article L. 135 du CPCE, les titulaires d'une autorisation doivent fournir chaque année à l'Arcep les informations statistiques concernant l'utilisation, la zone de couverture et les modalités d'accès à leur service. Ces informations comprennent notamment des éléments relatifs à la nature et au volume des différents services d'envois postaux de leur activité autorisée. L'Arcep dispose également de la faculté de procéder aux expertises, mener des études, recueillir les données et mener toutes actions d'information sur le secteur des postes.

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

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

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

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

Les pouvoirs de l'Arcep

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

L'Arcep peut être saisie d'une procédure de règlement des différends dès lors que le litige porte sur une convention d'accès aux moyens indispensables (cf. section l'accès aux moyens indispensables) ou a trait à la conclusion ou 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.

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 dispositions modifiées du décret du 30 août 1999 ont été abrogées pour être reprises dans la partie réglementaire du Code de transports entrée en vigueur en 2017.

Les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont principalement régies par la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs et le décret n° 90-200 du 5 mars 1990 (dont les dispositions sont désormais incorporées dans le Code des transports) relatif à l'exercice de la profession de commissionnaire de transport. Le commissionnaire se

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En outre, un bordereau récapitulatif de chargement dressant l'inventaire du lot de groupage doit être établi par le commissionnaire groupeur.

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 comptes courants postaux (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 fournit également des services de paiement non liés à un compte bancaire, tels que les mandats postaux, et met à disposition des services de transferts d'argent et de change manuel.

Les opérations de banque, les opérations connexes aux opérations de banque, les services d'investissement et les services connexes aux services d'investissement et les produits d'épargne sont réglementés par le Code monétaire et financier.

Les produits d'assurance sont régis par le Code des assurances.

Ces dispositions codifiées, complétées par des dispositions légales et réglementaires non codifiées, régissent l'activité de La Banque Postale dans leurs domaines respectifs.

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

Union bancaire et supervision des banques

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

- Le mécanisme de surveillance unique (MSU) est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, composé de la BCE et des autorités nationales de supervision des pays participants.

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

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

  La Banque centrale européenne supervise directement 117 banques importantes des pays participants.

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

- Le mécanisme de résolution unique (MRU), créé par le règlement européen *Single Resolution Mechanism Regulation* (SRMR), est composé du Conseil de résolution unique (CRU) et des autorités nationales de résolution des pays participants. Il a pour objectif de garantir une résolution ordonnée des banques défaillantes afin d'en limiter l'impact sur l'économie, le système financier et les finances publiques.

- Le CRU doit veiller à la rapidité des procédures de décisions. Il a également un rôle proactif et préventif, en préparant les plans de résolution des banques et en améliorant leur résolvabilité afin d'éviter les impacts négatifs potentiels d'une faillite bancaire sur l'économie et la stabilité financière.

- Les mesures de résolution peuvent être financées par un fonds de résolution unique (FRU), abondé par les contributions des banques des 19 États membres participant à l'Union bancaire, et qui devrait atteindre le niveau cible minimal de 1 % des dépôts garantis de tous les établissements de crédit de l'Union bancaire d'ici au 31 décembre 2023.

Ratios prudentiels et coussins supplémentaires de fonds propres

Comme tout établissement bancaire, La Banque Postale doit respecter un certain nombre de ratios réglementaires prudentiels relatifs principalement à sa solvabilité et à la liquidité de ses actifs :

- au titre du Pilier I :
  - un ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) de 4,5 %, un ratio de fonds propres de base (T1) de 6 % et un ratio de fonds propres totaux de 8 %,
  - un ratio de levier figurant dans le règlement (UE) 575/2013 (CRR) et visant à limiter tout endettement excessif des banques en période de reprise économique. À compter du 28 juin 2021, il deviendra obligatoire au même titre que le ratio de solvabilité avec une exigence minimale fixée à 3 % du capital de type Tier 1,
  - un ratio de couverture des besoins de liquidité à court terme (LCR [1]) déclaré mensuellement qui mesure la capacité de La Banque Postale à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique ou idiosyncratique. À tout instant, le LCR doit être supérieur à 100 %.

    À compter du 28 juin 2021, La Banque Postale devra calculer et produire le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR [2]) avec un niveau minimal à respecter de 100 % ;
- au titre du Pilier II, résultant de l'exercice SREP 2018, une exigence additionnelle de CET1 de 1,75 % au 1er janvier 2019 :

  Au-delà de ces exigences Piliers I et II, des coussins complémentaires sont à respecter :
  - un coussin de conservation du capital (CCB), applicable à l'ensemble des établissements européens, est pleinement applicable depuis le 1er janvier 2019 et s'élève désormais à 2,5 %. Il vise à absorber les pertes dans une situation d'intense stress économique,
  - un coussin contracyclique, déterminé au niveau de chaque pays et applicable à l'ensemble des expositions trouvant leur origine dans ce pays vise à lutter contre une croissance excessive du crédit. En France, il est fixé par le Haut Conseil de la stabilité financière chaque trimestre. Au 1er juillet 2019, son niveau est passé de 0 % à 0,25 %, et une seconde augmentation est prévue le 2 avril 2020, le portant à 0,50 %,
  - un coussin systémique, appliqué en fonction de l'importance systémique de l'établissement. Pour La Banque Postale, qualifiée d'« autre établissement systémique », il est pleinement applicable depuis le 1er janvier 2019 et s'élève désormais à 0,25 %.

(1) *Liquidity Coverage Ratio.*

(2) *Net Stable Funding Ratio.*

Gestion des crises bancaires (second pilier de l'Union bancaire)

La BRRD [1] définit le dispositif européen de rétablissement et de résolution des établissements de crédit. Elle a été transposée en droit français par l'ordonnance n° 2015-2024 du 20 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).

Évolution du cadre réglementaire

Le Parlement européen a adopté le 16 avril 2019, une série de mesures législatives appelée « paquet bancaire ». Il s'agit des quatre directives et règlements (CRR2, CRD5, BRRD2, SRMR2) dont l'objectif est la mise en conformité des exigences prudentielles bancaires avec les normes prudentielles du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS) et du Conseil de stabilité financière (FSB).

Concernant CRR2, les principales mesures portent sur le ratio de levier, les grands risques, l'exigence de financement stable (NSFR) et l'exigence minimale en termes de capacité totale d'absorption des pertes (TLAC). La majorité des mesures sera applicable au 28 juin 2021.

Ces textes visent à renforcer l'Union bancaire et de l'Union des marchés des capitaux et à réduire les risques dans le secteur bancaire.

Par ailleurs, la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 22 mai 2019 visant à donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer plus d'emplois, organise notamment le transfert par l'État du contrôle de La Poste à la Caisse des Dépôts (CDC) en vue de la création d'un grand pôle public financier avec le rapprochement de CNP Assurances et de La Banque Postale.

Les activités de télécommunications

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

Le 14 octobre 2010, La Poste Telecom s'est en effet déclarée en tant qu'opérateur auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes et de la distribution de la presse (Arcep) pour l'exercice de deux activités : le service téléphonique au public (transfert direct de la voix en temps réel entre utilisateurs fixes ou mobiles) et les services autres que le service téléphonique (services de communications électroniques). Le service téléphonique que La Poste Telecom fournit au public est mobile.

Toutefois La Poste Telecom est un opérateur de téléphonie mobile qui ne dispose pas d'une autorisation spécifique pour l'usage de fréquences hertziennes. À ce titre, c'est un opérateur mobile dit « virtuel » ou MVNO *(Mobile Virtual Network Operator)*.

SFR est l'opérateur de réseau « hôte » de La Poste Telecom. Une convention de prestation d'accès a été signée début 2011 pour la fourniture par SFR à La Poste Telecom, sur l'ensemble du territoire français métropolitain, de services de communications électroniques de type mobile en gros (voix, SMS, *data*). Ainsi, La Poste Telecom, au travers de sa convention d'accès, bénéficie des interconnexions négociées par SFR avec l'ensemble des opérateurs mobiles et fixes.

Les services de bout en bout sont délivrés par SFR avec une qualité de service équivalente à celle que SFR offre à ses propres clients pour une prestation comparable. En outre, dans la mesure où La Poste Telecom bénéficie d'une simple prestation d'accès, c'est principalement SFR qui reste tenue *in fine* des obligations réglementaires en matière d'interconnexion.

Depuis sa déclaration auprès de l'Arcep, La Poste Telecom se voit appliquer les droits et obligations attachés à l'établissement et l'exploitation des réseaux ouverts au public sur le fondement de l'article L. 33-1 du Code des postes et des communications électroniques.

La Poste Telecom se voit dotée du droit d'exercer les activités précitées de service téléphonique au public et de services autres que le service téléphonique ainsi que du droit de se voir attribuer par l'Arcep des blocs de numéros.

La Poste Telecom est soumise aux règles portant notamment sur :

- les conditions de permanence, de qualité et de disponibilité du service ;
- les conditions de confidentialité et de neutralité au regard des messages transmis et des informations liées aux communications ;
- les prescriptions exigées par la protection de la santé et de l'environnement ;
- l'acheminement gratuit des appels d'urgence ;
- le financement du service universel des communications électroniques.

(1) *Bank Recovery and Resolution Directive.*

1.14.2 RÉGLEMENTATION APPLICABLE AUX MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

La Poste est chargée de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

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

Les engagements de La Poste et de l'État sont définis dans un contrat d'entreprise pluriannuel : pour la période 2018-2022, le contrat d'entreprise, approuvé par le Conseil d'administration du Groupe du 19 décembre 2017, a été signé par l'ensemble des parties prenantes le 16 janvier 2018.

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

Mission de service universel

Le contrat d'entreprise renforce le dispositif de suivi de la qualité de service, *via* de nouveaux indicateurs, le suivi de la satisfaction des usagers en plus de la seule performance de l'outil industriel. Cette évolution a pour objectif de fournir un dispositif de qualité de service rénové qui reflète mieux les attentes des clients vis-à-vis du service universel et qui a été entériné par l'arrêté du 12 septembre relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2018, 2019 et 2020 (cf. section 1.14.2).

L'engagement d'enrichissement de l'offre de service universel a commencé d'être mis en œuvre avec notamment la création du *sticker* de suivi des courriers domestiques lancé en 2018 qui a déjà été choisi plus de 8 millions de fois par les clients.

Il en est de même pour l'engagement de faciliter les usages du colis pour les particuliers, avec, par exemple, l'annonce du créneau de passage du facteur la veille de la livraison des colis remis contre signature, qui est déployée en 2019 sur l'ensemble du territoire métropolitain.

Mission d'aménagement du territoire

Le contrat d'entreprise reprend les principales dispositions du contrat de présence postale 2017-2019 qui permettent, *via* un réseau de plus de 17 000 points de contact, de favoriser le maintien de la présence postale en milieu rural, dans les quartiers en politique de la ville et dans les DOM, de pérenniser les partenariats (agences postales et relais poste) et de développer de nouvelles formes de mutualisation (maisons de services au public et facteur guichetier en bureaux de poste). Par ailleurs, le contrat de présence postale 2017-2019 confère aux Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) davantage de marges de manœuvre (elles peuvent mener des expérimentations, notamment de nouvelles solutions de mutualisations de services) et d'autonomie dans la gestion de leurs ressources. Il renforce par ailleurs l'accessibilité numérique, en y allouant au moins 15 % de l'enveloppe globale départementale, à savoir 75 millions d'euros sur trois ans, soit 30 millions d'euros de plus que dans le précédent contrat (cf. section 1.14.2).

Dans le cadre de la préparation du contrat de présence postale 2020-2022, l'Observatoire national de la présence postale a établi un bilan des actions réalisées sur la période 2017-2019. Une démarche participative a également été mise en place entre février et juin 2019 avec les CDPPT. Ces travaux ont permis d'arrêter les objectifs du contrat de présence postale 2020-2022 (cf. section 1.14.2).

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

Mission de transport et de distribution de la presse

Une décision interministérielle rendue le 5 septembre 2016 a fixé le niveau des augmentations tarifaires pour les années 2016 à 2020. Elle prévoit que les tarifs des prestations effectuées dans le cadre du service public du transport postal de la presse supportent 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 admises au bénéfice du régime de la CPPAP. 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 1.14.2).

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

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

Mission d'accessibilité bancaire

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale, au travers du Livret A qui permet notamment la bancarisation des clients les plus exposés au risque d'exclusion bancaire. Cette mission fait l'objet d'une convention signée entre La Banque Postale et l'État. Le 24 octobre 2017, la Commission européenne a considéré que la compensation perçue par La Banque Postale au titre du Service d'intérêt économique général (SIEG) d'accessibilité bancaire est conforme aux règles de l'Union européenne relatives aux aides d'État. Les modalités financières de cette compensation ont été transcrites 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.

Les missions de service public confiées à La Poste sont développées successivement dans les paragraphes suivants.

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).

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

Les caractéristiques du service universel

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

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

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

Ces prestations sont offertes à l'ensemble des usagers de manière permanente sur tout le territoire métropolitain, dans les départements d'outre-mer et à Saint-Pierre-et-Miquelon.

L'accessibilité au titre du service universel

En matière d'accessibilité aux services postaux au titre du service universel, l'article R. 1-1 du CPCE prévoit qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soit à moins de 10 km d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants [1].

Le catalogue du service universel

La Poste établit et tient à jour un catalogue des prestations relevant du service universel (description des offres, tarifs en vigueur). Ce catalogue a été approuvé par le ministre chargé des postes le 20 août 2007, après un avis favorable de l'Arcep en date du 26 avril 2007 et est disponible sur le site internet de La Poste.

La Poste doit transmettre simultanément au ministre chargé des postes 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 2019, afin de simplifier les envois des particuliers à l'international, La Poste a fusionné les zones géographiques Union européenne et Reste du Monde en une seule zone tarifaire dite Internationale. Le prix de la Lettre Internationale de 0 à 20 g a été fixé à 1,30 €.

Encadrement tarifaire pluriannuel

Un encadrement tarifaire pluriannuel des tarifs des prestations du service universel est établi par décision de l'Arcep, après examen de la proposition de La Poste (article L. 5-2 du CPCE).

Cet encadrement permet d'établir la trajectoire tarifaire de tout ou partie des produits du secteur sur lequel porte la régulation postale, en vue de maintenir le taux de marge de l'entreprise constant sur une période déterminée.

Conformément à l'article L. 5-2 du Code des postes et communications électroniques, l'Arcep a défini, suite à la proposition de La Poste, l'encadrement tarifaire des offres relevant du service universel.

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

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

Régulation tarifaire au cas par cas des produits du service universel

La loi du 9 février 2010 (article L. 5-2 du CPCE) précise que l'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du service universel. Par ailleurs, elle confère à l'Arcep un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont manifestement pas respectés.

(1) En complément de ses obligations de service universel, l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005, précise que La Poste contribue, au moyen de son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire national. Au titre de cette mission complémentaire, La Poste est soumise à des règles d'accessibilité plus contraignantes : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de 5 km et de plus de 20 minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. » La loi postale du 9 février 2010 dispose que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci ».

Obligations en matière de qualité de service

Au niveau de l'Union européenne, des normes de qualité de service relatives à la durée d'acheminement des courriers entre la date de dépôt de l'expéditeur et la remise au destinataire ont été définies concernant le courrier transfrontière au sein de l'Union européenne. Ainsi, à compter du moment où l'objet est confié à l'opérateur postal, 85 % des envois doivent être distribués en J+3 et 95 % en J+5.

Au niveau national sont également prévus des objectifs de qualité fixés par arrêté du ministre chargé des postes (arrêté du 12 septembre 2018 relatif aux objectifs de qualité de service pour 2018, 2019 et 2020). Ces objectifs annuels, ayant trait à la rapidité et la fiabilité avec lesquelles sont assurées les prestations, portent notamment sur les services suivants :

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

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

L'Arcep veille au respect de ces objectifs ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations. Elle fait également réaliser annuellement par un organisme indépendant une étude sur la qualité de service de différentes prestations du service universel. En lien avec les engagements du contrat d'entreprise 2018-2022, la version 2018 de ce tableau comprend pour la première fois des résultats relatifs à la satisfaction client.

En outre, La Poste fournit les informations que l'Arcep lui demande pour l'accomplissement de ses missions et l'exercice de son contrôle du service universel postal. Les demandes de l'Arcep sont motivées et proportionnées à ses besoins et précisent le niveau de détail de la réponse et les délais impartis pour la produire.

Par ailleurs, La Poste procède régulièrement à des mesures de la qualité des services en recourant à des méthodes normalisées sur le plan européen ou national (article R. 1-1-8 du CPCE). Un certain nombre de ces normes sont visées chaque année par l'arrêté du ministre. Les résultats de ces mesures sont portés à la connaissance des usagers et de l'Arcep par la publication annuelle du Tableau de bord du service universel.

Traitement des réclamations

La Poste doit, en tant que prestataire du service universel en France, publier un rapport annuel sur le contrôle de sa performance, ainsi que des informations sur le nombre de réclamations et la façon dont elles ont été traitées (article 19 de la directive n° 97/67/CE).

L'arrêté du ministre chargé des postes relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste au titre de sa mission de service universel énonce également que le traitement des réclamations doit faire l'objet d'un rapport annuel faisant apparaître le nombre de réclamations courrier et colis ainsi que la méthodologie utilisée pour les traiter. La méthode de mesure doit être conforme aux principes préconisés par la norme européenne EN 14012. L'arrêté du 12 septembre 2018 fixe également à son annexe 2 des indicateurs de qualité comme devant figurer dans le tableau de bord du service universel.

Par ailleurs, La Poste en sa qualité de prestataire du service universel est soumise à une obligation d'informer, par voie d'affichage dans chaque point de contact, des modalités de réclamation et des conditions de dédommagement. L'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 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, qui est à la charge de La Poste, pour vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués.

Financement du service universel

Les dispositions du Code des postes et des communications électroniques issues des lois du 20 mai 2005 et du 9 février 2010 prévoient que l'opérateur en charge du service universel, peut, s'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations, demander l'activation d'un fonds de compensation, alimenté par l'ensemble des opérateurs postaux titulaires d'une autorisation (y compris le prestataire du service universel lui-même), au prorata du nombre d'envois postaux acheminés dans le champ du service universel (tout prestataire qui achemine un nombre d'envois de correspondance inférieur à un seuil fixé par décret est exempté de contribution au fonds). L'Arcep est chargée du calcul du coût net des obligations de service universel et du montant de la contribution dont chaque prestataire de services postaux autorisé serait redevable si ce fonds était activé.

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

En cas d'activation du fonds, l'Arcep peut demander à La Poste toute information et étude dont elle dispose permettant d'évaluer objectivement le surcoût lié à la prestation de service universel.

Un décret en Conseil d'État, pris après avis de l'Arcep et de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP), devrait préciser les méthodes d'évaluation, de compensation et de partage des coûts nets liés aux obligations de service universel. Un second décret, pris après un avis public de l'Arcep sur une demande du prestataire du service universel établissant sur la base des données comptables qu'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations de service universel, fixerait la première année au titre de laquelle les contributions nettes au fonds de compensation du service universel postal sont recouvrées.

La mission d'aménagement du territoire

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire, consistant à contribuer, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire en complément de ses obligations de service universel postal.

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

Cadre légal et réglementaire

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

- une règle d'accessibilité au titre du service universel postal ;
- et une règle d'accessibilité complémentaire au titre de sa contribution à l'aménagement du territoire, fixée par la loi relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005 : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de 20 minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. » La loi postale du 9 février 2010 précise que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer ».

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

- d'une part, de bureaux de poste gérés en propre qui, sur chaque territoire, permettent l'accès à l'intégralité de l'offre commerciale aux particuliers ; et
- d'autre part, de points de contact gérés en partenariat, consistant à confier la prestation des services les plus usuels à :
  - des collectivités territoriales (communes ou communautés – il s'agit alors d'agences postales communales et intercommunales),
  - ou des tiers privés (commerçants) – 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 17 007 points de contact (bureaux de poste, agences postales, La Poste Relais) répartis dans 13 958 communes.

Dans chaque département, La Poste présente un rapport annuel de maillage territorial respectant la norme d'accessibilité, qui comprend une cartographie précisant le positionnement des différents points de contact de La Poste.

En 2020, 92 départements de France métropolitaine ainsi que l'ensemble des départements d'outre-mer répondent à la norme d'accessibilité. Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane (21 communes sur 22).

Gouvernance

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

- dans chaque département, une Commission départementale de présence postale territoriale (CDPPT) garantit la cohérence de l'offre postale sur son territoire et est chargée de veiller au respect par La Poste de la norme d'accessibilité à l'aménagement du territoire dans le département. Elle détermine, notamment, l'utilisation de l'enveloppe départementale du fonds de péréquation et examine également les recours éventuels des maires sur l'évolution de la présence postale. Chaque CDPPT est composée d'élus représentant les communes, les départements et les régions, d'un représentant du préfet et de La Poste ;
- au plan national, l'Observatoire national de la présence postale, mis en place en décembre 2007, veille à la mise en œuvre du contrat de présence postale territoriale. Il suit tout particulièrement la gestion du fonds de péréquation, les travaux des CDPPT et l'évolution du réseau postal, avec un rôle d'évaluation, de prospective et de promotion des solutions innovantes.

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

La mission d'aménagement du territoire fait l'objet d'un contrat pluriannuel de présence postale territoriale conclu entre l'État, La Poste, et l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité. Fort d'un bilan très positif des quatre premiers contrats, le cinquième contrat de présence postale territoriale a été signé le 05 février 2020 pour la période 2020-2022.

Pour élaborer le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, une démarche participative initiée et validée par l'Observatoire national de la présence postale a été mise en place entre février et juin 2019 avec les Commissions départementales de présence postale territoriale. Cette phase d'écoute a associé un nombre important d'élus et des représentants départementaux de l'État.

À l'issue de cette démarche participative et conformément à la loi du 2 juillet 1990 modifiée et à ses textes d'application qui régissent les activités postales et leurs contributions à l'intérêt général, La Poste a adressé aux cosignataires (l'État et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité) ses propositions, axes prioritaires et éléments d'orientation.

Dans la continuité des précédents contrats, et dans une logique de meilleure prise en compte des spécificités locales, les instances de gouvernance départementales disposeront d'une plus grande autonomie pour définir leurs priorités d'action au plus près du besoin avec notamment la consolidation de leur droit à l'innovation.

Parmi les priorités issues de la démarche participative menée en 2019, le Contrat porte une ambition forte d'amélioration et d'adaptation du service postal de proximité qui permettra de répondre, dans tous les territoires, aux attentes diversifiées et nouvelles des concitoyens, tout en accompagnant la poursuite de l'adaptation du réseau postal à travers de nouvelles formes de présence postale mutualisée, *via* notamment la consolidation et le développement progressif du dispositif France Services dans les lieux physiques et à travers l'itinérance.

Ce contrat prévoit également l'augmentation de l'offre et l'accès aux services ainsi que les moyens d'accompagnement des populations dans les territoires ruraux, urbains et les départements d'outre-mer marqués par une forte fragilité économique et sociale. Il prend aussi en compte les nouveaux besoins des populations en matière d'accès aux outils numériques et d'accompagnement aux usages du numérique, incluant notamment la remise du pass numérique.

Financement

Le maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire correspond au nombre de points de contact déployés par La Poste pour lui permettre d'assurer cette mission, en complément de ceux résultant de la seule obligation d'accessibilité du service universel.

Le coût net de ce maillage complémentaire est évalué chaque année par l'Arcep selon une méthode précisée par le décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011 pris en Conseil d'État, après avis de la CSNP. Ce dernier précise notamment que « le coût net de ce maillage complémentaire est égal au coût évité en son absence diminué des recettes perdues en son absence ».

Après application de cette méthode, l'Arcep a évalué que le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire était de 231 millions d'euros pour l'année 2018 (décision n° 2019-0985 du 16 juillet 2019).

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis le 25 juillet 2019 un avis favorable [1] sur le projet

(1) Avis n°2019-03 du 25 juillet 2019.

de rapport remis par l'Arcep et destiné au Gouvernement et au Parlement sur le coût net en 2018 de cette mission.

La Poste bénéficie d'une compensation partielle du coût net de la mission *via* 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.

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

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

Le Contrat de présence postale territoriale 2020-2022 prévoit de consolider le financement de la mission d'aménagement du territoire et mentionne que le fonds de péréquation postale pourra bénéficier d'une dotation nationale maximale de 177 millions d'euros par an, soit un montant total de 531 millions d'euros sur trois ans, qui comprend le financement des maisons de services au public et des France Services en bureaux de poste.

Pour contribuer à cet objectif, une première mesure a consisté à modifier l'article 1635 sexies du code général des impôts (CGI) de sorte à porter de 95 % à 99 % le plafond des abattements dont bénéficie La Poste sur les bases des impositions directes locales perçues au profit des collectivités territoriales et des établissements et organismes divers. Cette augmentation tend à compenser l'érosion de la valeur ajoutée qui sert de base à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

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 publicitaires, de 1 % pour les publications d'information politique et générale et de 3 % pour les autres familles de presse admises au bénéfice du régime de la CPPAP.

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

Offres relevant du service public

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

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

Financement

Comme indiqué par le contrat d'entreprise 2018-2022, il est prévu que la contribution de l'État au service public du transport et de la distribution de la presse s'élève à 111,5 millions d'euros en 2018, 103,8 millions d'euros en 2019 et 95,9 millions d'euros en 2020.

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

La mission d'accessibilité bancaire

Cadre de la mission

La mission d'accessibilité bancaire, confiée à La Poste par le législateur [1], a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, d'un même produit d'épargne doté de fonctionnalités bancaires « de base », afin de favoriser la bancarisation et de compléter les autres dispositifs légaux en place tel que le droit au compte et l'offre spécifique dédiée aux clients en situation de fragilité financière.

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale (LBP), sa filiale établissement de crédit [2], au travers du Livret A et selon des conditions spécifiques.

La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter contre, et prévenir, le surendettement et à promouvoir le microcrédit.

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a généralisé la distribution du Livret A à toutes les banques au 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 couvrant actuellement la période 2015-2020 [3]. La Banque Postale a ainsi l'obligation :

- d'ouvrir gratuitement, selon un principe communément dénommé « d'universalité », un Livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du Code général des impôts, aux organismes d'habitation à loyer modéré et aux syndicats de copropriétaires, qui en font la demande ;
- d'effectuer gratuitement les opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces à partir de 1,50 euro (contre 10 euros dans les autres réseaux) ;
- de permettre aux titulaires de Livret A d'effectuer gratuitement les opérations de versement et de retrait dans tous les bureaux de poste où elle permet ces mêmes opérations aux titulaires de compte courant postal ;
- d'autoriser gratuitement sur le Livret A toutes les opérations de domiciliation listées par l'arrêté du 4 décembre 2008 du ministre chargé de l'économie, soit :
  - les virements de prestations sociales versées par les collectivités publiques et les organismes de sécurité sociale ainsi que les pensions des agents publics,
  - les prélèvements de l'impôt sur le revenu, de la taxe d'habitation, des taxes foncières, des quittances d'eau, de gaz ou d'électricité et des loyers dus aux bailleurs sociaux.

La Banque Postale est également tenue de proposer gratuitement les services complémentaires suivants :

- virement sur le compte à vue du titulaire du Livret A (de son représentant légal ou de son mandataire) quel que soit l'établissement teneur de compte ;
- délivrance de chèque de banque tiré au profit du titulaire du Livret A (de son représentant légal ou de son mandataire) ;
- mise à disposition d'une carte de retrait utilisable dans les DAB/GAB de La Banque Postale.

Ces exigences spécifiques font que La Banque Postale gère les Livrets A d'une part très importante de la population la plus modeste et soumise à diverses contraintes et vulnérabilités liées à sa situation administrative (migrants par exemple) ou cognitive (illettrisme et illectronisme). Ces exigences se traduisent concrètement par l'obligation pour La Banque Postale de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement humain étoffé et de gérer au quotidien un très grand nombre d'opérations de retrait et de dépôt de très faible montant, ce qui entraîne d'importants coûts de gestion directs et indirects, liés notamment au fait qu'une partie significative de ces opérations est réalisée au guichet. Ces opérations se concentrent notamment sur des livrets disposant d'un faible encours et dans les territoires urbains et périurbains (quartiers prioritaires de la ville notamment).

Ainsi, à fin décembre 2019, plus de 50 % des Livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit environ 7,5 millions de comptes, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui représentent moins de 0,3 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant 48 % des opérations (de retrait et versement) effectuées sur le Livret A.

En 2019, les premiers travaux avec l'État sur le renouvellement de la mission d'accessibilité bancaire confiée à La Banque Postale ont conduit le Comité consultatif des services financiers à confirmer l'existence d'une carence de marché et l'utilité de cette mission par un avis, du 10 décembre 2019, « *favorable au maintien du dispositif d'accessibilité bancaire justifiant la mission particulière confiée à LBP au travers du livret A pour 2021-2026 [...].Cette mission constitue en effet une réponse équilibrée à des exigences d'usage spécifiques et concrètes exprimées par des populations très spécifiques, en situation parfois d'extrême précarité qui ne sont pas couvertes aujourd'hui par les autres dispositifs d'accessibilité bancaire* ».

Financement

La Banque Postale perçoit annuellement une « rémunération complémentaire au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A [4] », dont les modalités de calcul sont fixées par décret en Conseil d'État.

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

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

(3) Le contrat d'entreprise conclu entre l'État et La Poste pour la période 2018-2022 précise également le cadre d'exercice de cette mission.

(4) Article L. 221-6 du Code monétaire et financier.

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

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

Cette compensation est fixée pour la période 2015-2020 par l'arrêté du 4 décembre 2017 venu modifier l'arrêté du 26 février 2015. Les montants sont 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 est partiellement compensée et, malgré des gains d'efficience réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, la rémunération spécifique ne couvre pas la totalité des coûts de la mission d'accessibilité bancaire supportés par La Banque Postale.

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.



2 LE MANAGEMENT DES RISQUES

2.1 Facteurs de risques et politique d'assurance 102

2.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 111

2.1 Facteurs de risques et politique d'assurance

2.1.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Les principaux risques portant sur le Groupe La Poste, et conditionnant sa bonne santé économique et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, ont fait l'objet d'une actualisation en 2019.

Ces risques majeurs sont identifiés et évalués dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction des risques du Groupe, fruit des travaux menés à tous les échelons du Groupe (Direction générale, direction de branche ou filiale, établissement). La cartographie des risques et les plans de maîtrise qui résultent de cette démarche sont *in fine* validés par le Comité exécutif puis par le Comité d'audit.

Le présent chapitre dresse la liste et la criticité des principaux facteurs de risque suivis au niveau du Groupe La Poste. Ils sont répartis en quatre catégories. La première catégorie regroupe les facteurs de risque amont et exogènes au Groupe, c'est-à-dire liés à son environnement économique, financier et géopolitique qui servent notamment à la définition et à l'actualisation de sa stratégie. Les trois autres catégories regroupent les facteurs de risque aval pesant sur la mise en œuvre de la stratégie de La Poste :

- les facteurs de risque relatifs à l'environnement économique, financier et géopolitique c'est-à-dire ceux qui menacent l'atteinte des objectifs fixés au Groupe dans le cadre de son objet social, de ses missions de service public et des attentes de ses diverses parties prenantes ;
- les facteurs de risque liés à la transformation du modèle économique du Groupe et à la mise en œuvre de ses relais de croissance, qu'il s'agisse d'activités du Groupe déjà bien implantées mais porteuses de risque en termes de croissance ou d'activités nouvelles à développer jusqu'à ce qu'elles atteignent la taille critique ;
- les risques liés au non-respect des lois et des règlements : souvent communs à toutes les entités du Groupe, ils concernent principalement les sujets de conformité bancaire et de respect de la réglementation liée à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles et au respect du droit à la concurrence. Leur agrégation et/ou leur intensité en font des enjeux significatifs à l'échelle du Groupe ;
- les risques transverses liés aux activités du Groupe : ils couvrent principalement les problématiques de santé et de sécurité des personnes, de cybercriminalité, de perturbation des activités en cas de crise majeure et d'adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux.

Les risques financiers hors activités bancaires (crédit, liquidité, taux, change) et les risques financiers liés aux activités bancaires (facteurs structurels de risques, exposition aux risques de La Banque Postale, crédit, liquidité, taux, marché) sont respectivement présentés dans les notes annexes aux comptes consolidés, notes 33 et 34. Il convient de noter que le passif bancaire fait l'objet d'une gestion distincte par La Banque Postale en coordination avec le Groupe. Les autres passifs financiers du Groupe sont principalement constitués d'emprunts obligataires, de titres de créances négociables et de découverts bancaires, tels que décrits dans les notes annexes susmentionnées.

Les tableaux ci-dessous présentent pour chacune des quatre catégories décrites ci-dessus :

- les facteurs de risque principaux ;
- leur description ;
- leurs impacts potentiels ;
- les principales mesures d'atténuation mises en œuvre ;
- la tendance d'évolution de ces facteurs de risque par rapport à l'exercice précédent.

Ces facteurs de risque sont présentés par ordre décroissant de criticité dans chacune des catégories.

Légende « tendance évolution » :
- ↘ tendance à l'amélioration du facteur de risque
- → tendance à la stabilité du facteur de risque
- ↗ tendance à l'aggravation du facteur de risque

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, FINANCIER ET GÉOPOLITIQUE

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation	Tendance d'évolution
1. Conséquences du niveau des taux sur les résultats de la Banque	Persistance d'un environnement de taux bas pénalisant l'activité de transformation bancaire dans le domaine de la banque de détail	■ Réduction durable de la marge nette d'intérêt et baisse du résultat d'exploitation de La Banque Postale ■ Réduction de la capacité de La Banque Postale à renforcer seule ses fonds propres	■ Développement d'activités moins dépendantes des taux à moyen et long terme ■ Développement de l'équipement de la clientèle : gestion de patrimoine, gestion d'actifs, crédit à la consommation ■ Pilotage tarifaire de la banque commerciale	↗
2. Attrition du courrier physique	Accélération de la baisse des volumes du courrier physique sous l'effet de la dématérialisation des échanges et des réglementations favorables à cette dématérialisation.	■ Difficulté à couvrir les coûts du service universel ■ Réduction du résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis ■ Difficulté à organiser l'outil de production et à préserver l'emploi	■ Actions marketing, adaptation et développement des gammes de courrier ■ Poursuite du développement des services de proximité, des services aux seniors (*Silver* économie) et des offres aux professionnels ■ Adaptation de l'outil industriel aux besoins générés par les activités courrier et colis ■ Anticipation des échéances de dématérialisation et de massification des flux des grands comptes	↗
3. Pression concurrentielle dans l'Express	Difficulté à maintenir des tarifs correspondants aux coûts de production des prestations de service à forte valeur ajoutée, notamment dans un environnement marqué par des difficultés de recrutement.	■ Effet de ciseaux prix de vente/coûts de production (tarifs maintenus trop bas sous l'action de certains acteurs du marché/coûts de main-d'œuvre croissants) ■ Baisse du résultat d'exploitation de GeoPost	■ Intensification de la politique tarifaire notamment en Allemagne ■ Limitation du turnover chez les livreurs ■ Croissance organique et externe ■ Lancement de solutions innovantes et à valeur ajoutée (livraison de produits frais et de repas) ■ Politique d'accroissement de la part des flux internationaux	↘

4. Émergence de nouveaux acteurs dans la banque de détail	Émergence de nouveaux acteurs susceptibles de prendre des parts de marché aux acteurs bancaires « classiques » tout en offrant une relation désintermédiée aux clients.	■ Réduction des parts de marché de La Banque Postale notamment par non-renouvellement de la clientèle ■ Perte de contact avec les clients particuliers ■ Difficulté à supporter les coûts fixes d'une grande banque de proximité à l'activité très réglementée	■ Développement de la politique d'innovation et des partenariats avec les acteurs de la Fintech (KissKissBankBank, organisation de hackathon Intelligence Artificielle de La Banque Postale, incubateur) et de l'AssurTech ■ Renforcement de l'attractivité de la banque omnicanale (Agrégateur de compte, digitalisation des parcours de distribution des crédits pour les professionnels) ■ Lancement d'une banque 100 % digitale – Ma French Bank -	→
5. Risque pays	Sensibilité croissante du Groupe aux évolutions politiques, socio-économiques, financières et juridiques, dans un nombre croissant de pays, du fait du poids de ses activités internationales. Cas particulier du Royaume-Uni et du Brexit.	■ Baisse d'activité et de marge ■ Risque de change ■ Litiges réglementaires	■ Financement des acquisitions par un endettement en monnaie locale ■ Renforcement des études de pré-acquisitions y compris au regard des obligations nouvelles en matière de vigilance et de lutte contre la corruption ■ Pilotage des activités et des résultats avec suivi des aléas des marchés locaux ■ Brexit : démarche d'analyse d'impacts sur les activités du Groupe (volumes à dédouaner, impacts RH, financiers et opérationnels)	→

RISQUES LIÉS À LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU GROUPE

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation	Tendance d'évolution
6. Relais de croissance	Insuffisance quantitative et qualitative des nouvelles sources de chiffre d'affaires et de marge au regard des besoins de transformation du modèle économique du Groupe.	■ Compensation insuffisante du recul des activités traditionnelles ■ Synergies inopérantes avec les relais de croissance plus classiques ■ Difficulté à réaliser des acquisitions ou à intégrer les sociétés acquises	■ Accompagnement et renouvellement des offres traditionnelles autour notamment des nouveaux usages du numérique, de la santé, de la *Silver* économie et de la logistique urbaine ■ Conquête de nouveaux territoires de croissance ■ Soutien et financement de l'innovation : coffre-fort, identité et hub numériques, banque digitale ■ Contribution à la modernisation de l'action publique (Code de la route, certificat d'immatriculation, plate-forme de gestion de la relation citoyen) ■ Évaluation approfondie des opérations de croissance externes	→

7. Transformation des réseaux et des outils de production du Groupe	Refonte insuffisante, trop tardive ou inefficace des grands réseaux opérationnels du Groupe (points de contact grand public ; plates-formes de traitement et distribution du courrier et des colis ; infrastructures bancaires).	■ Difficulté à réduire des coûts fixes trop élevés ■ Incapacité à satisfaire les nouveaux modes de consommation des clients ■ Perte de repère des salariés du Groupe	■ Transformation du réseau physique d'accueil (nouveaux formats et diversification des formats de bureau, mutualisation) ■ Mise en œuvre d'un nouveau schéma industriel transformant les plates-formes courrier en plates-formes multiflux ■ Sensibilisation croissante des managers à un pilotage par les résultats	→
8. Ressources financières	Difficulté à accompagner et à financer la transformation du modèle économique du Groupe et le développement de ses nouveaux métiers.	■ Difficulté à assurer la croissance durable du Groupe et de ses différentes branches ■ Difficulté à soutenir une politique de développement et de modernisation des outils de production ■ Difficulté à poursuivre la bonne exécution des missions de service public ■ Difficulté à apporter une rémunération raisonnable aux actionnaires	■ Mise en œuvre d'une stratégie financière permettant de mobiliser les ressources financières au bon moment ■ Développement des synergies opérationnelles entre les branches (fusion des systèmes comptables, management commercial unique) ■ Optimisation des charges de fonctionnement du Groupe ■ Encadrement des investissements internes ■ Développement de relais de croissance suffisamment contributifs en marge ■ Soutien à l'innovation (au sein de chaque branche, *via* l'intrapreneuriat et le développement des collaborateurs, aux jeunes entreprises)	→
9. Fonds propres prudentiels bancaires	Difficulté à satisfaire aux exigences accrues de fonds propres issues des nouvelles normes prudentielles du secteur bancaire européen.	■ Difficulté à générer ou à trouver les ressources financières pour respecter les ratios prudentiels légaux ■ Retard dans le développement commercial de La Banque Postale, lui-même générateur de nouveaux besoins en fonds propres	■ Rapprochement entre CNP Assurances et La Banque Postale : synergies d'activités et renforcement des fonds propres de la Banque ■ Veille sur les évolutions réglementaires et défense des intérêts de La Banque Postale auprès des Autorités de place ■ Développement d'une méthode d'évaluation interne pour les risques de crédit ■ Optimisation des allocations de fonds propres par ligne métier	→

10. Qualité de service perçue par les clients	Difficulté à offrir une qualité de service suffisante dans un contexte de pression concurrentielle importante, d'augmentation du niveau d'exigence, de réaffirmation des missions de service public et de transformation du Groupe.	■ Perte de crédibilité et d'image de marque ■ Perte de parts de marché ■ Indemnisation financière croissante de clients mécontents	■ Généralisation progressive d'un indicateur de suivi de la qualité de service perçue (*Net Promoter Score*) sur la totalité des activités ■ Renforcement de la culture de la qualité ■ Renforcement de l'approche client (refonte des parcours client, etc.)	→
11. Gestion des compétences et des évolutions professionnelles DPEF	Difficulté à faire évoluer l'emploi dans une entreprise de main-d'œuvre importante et à disposer des bonnes compétences au bon endroit dans un contexte de baisse rapide de certaines activités historiques et de développements de nouveaux métiers et de nouvelles activités.	■ Inadéquation des collaborateurs à leur poste compte tenu des besoins des clients et difficulté à organiser des évolutions professionnelles au sein de l'entreprise ■ Développement de l'inaptitude et de la démobilisation des collaborateurs ■ Insuffisance des mobilités internes conduisant à des emplois non pourvus à certains endroits et à des sureffectifs à d'autres, pénalisant le fonctionnement des activités	■ Renforcement des politiques de formation en lien avec l'évolution des activités et mise en place de parcours qualifiants ■ Facilitation des évolutions et mobilités professionnelles : bourse d'emploi, espaces mobilité recrutement Groupe (EMRG), mise en place d'une démarche « vivier » pour les fonctions clés ■ Renforcement de la fonction Ressources Humaines (RH) ■ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en territoire en coordination entre les managers et les responsables RH ■ Développement de la fluidité des parcours professionnels interfilières et interbranches à la maille territoriale	→

RISQUES LIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation	Tendance d'évolution
12. Non-conformité	Risque de manquements ponctuels ou locaux aux lois et règlements : ■ d'ordre général (droit de la concurrence, droit de la consommation, lutte anticorruption, protection des données personnelles, devoir de vigilance), ■ sectorielles (devoir de conseil bancaire, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme).	■ Risque de condamnation ■ Risque d'amendes ou de pénalités ■ Risque de perte de crédibilité ou d'image de marque	■ Déploiement de programmes de conformité dans l'ensemble du Groupe ■ Formation et sensibilisation des personnels aux réglementations en vigueur ■ Dispositif d'alerte en place dans le Groupe et les filiales ■ Démarche régulière d'évaluation des programmes et des dispositifs (cartographie des risques, contrôle, autoévaluation et audit)	→

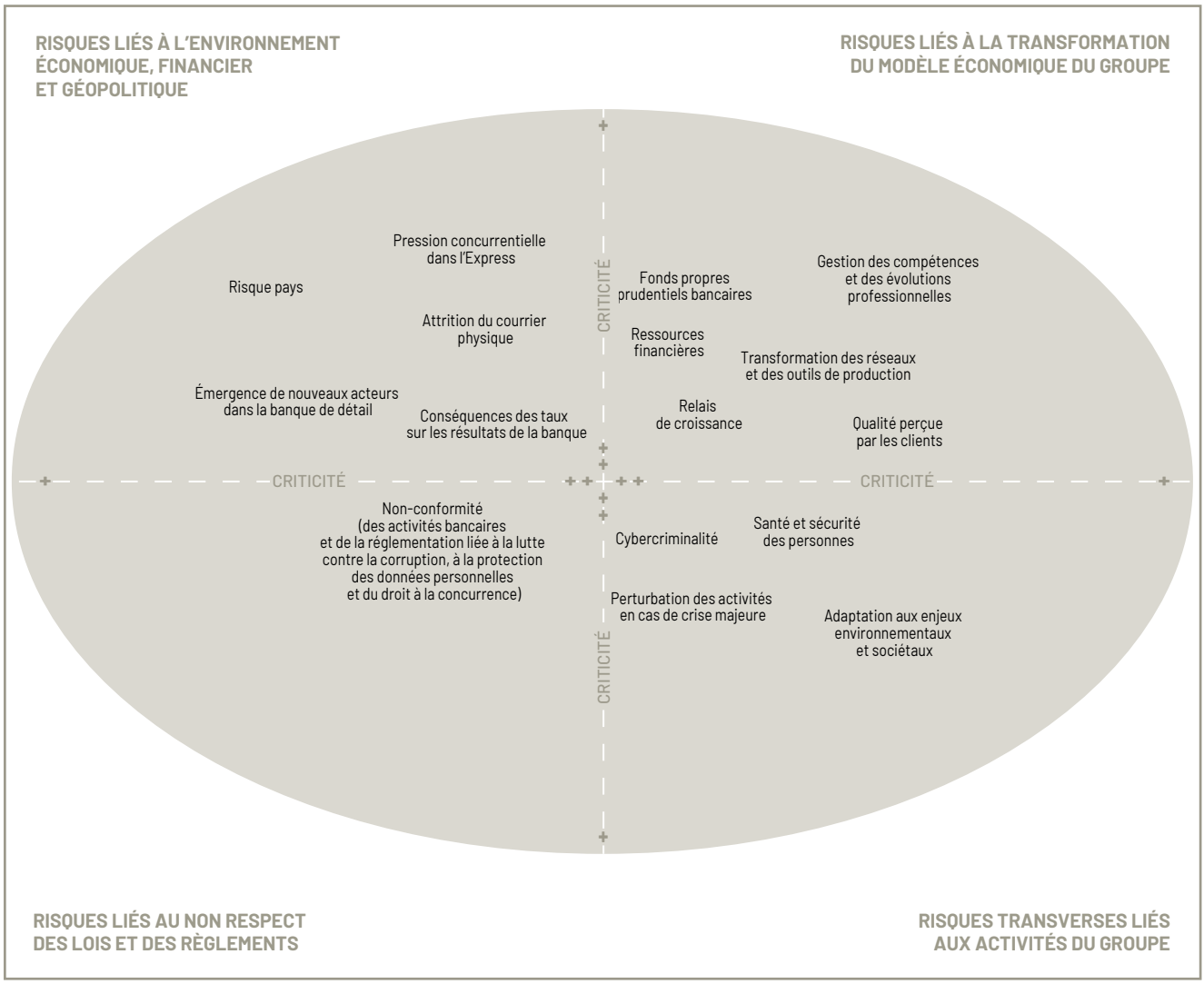
RISQUES TRANSVERSES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

Facteurs de risque principaux	Description	Impacts potentiels	Principales mesures d'atténuation	Tendance d'évolution
13. Cybercriminalité	Risques de cyber sécurité croissants liés à un élargissement des surfaces d'attaque et à une sophistication des attaques entraînant un blocage ou un affaiblissement de la capacité informatique ou de télécommunication du Groupe à soutenir ses activités opérationnelles Menace croissante d'atteinte malveillante aux systèmes d'information du Groupe en vue de voler ou détruire des données ou de tromper les dispositifs d'authentification pour effectuer des opérations illégitimes.	■ Retard ou perte d'activité et donc de chiffre d'affaires et de marge ■ Vol, divulgation ou destruction de données ■ Perte de crédibilité et d'image de marque ■ Coûts de reconstitution de matériels, de réseaux ou de données	■ Formation et sensibilisation des personnels aux bonnes pratiques de vigilance ■ Exploitation des retours d'expérience et veille technologique ■ Renforcement des capacités de surveillance des actifs numériques du Groupe ■ Intégration des exigences de la directive loi de programmation militaire (LPM) à la politique de sécurité des systèmes d'Information (PSSI) Groupe ■ Dispositif de gestion des incidents de sécurité en place ■ Tests de résilience et adaptation des dispositifs	→
14. Santé et sécurité des personnes DPEF	Risque d'atteinte à la santé et à la sécurité des collaborateurs du Groupe du fait tant de causes internes (accident du travail, risques psychosociaux, risque routier, etc.) que de causes externes telles que des agressions physiques ou verbales. Les salariés des fournisseurs et sous-traitants sont également concernés.	■ Préjudice physique ou psychique aux collaborateurs du Groupe ou aux tiers ■ Absentéisme pesant sur les activités du Groupe et sa capacité à fournir les services proposés à ses clients ■ Niveau d'engagement des collaborateurs	■ Formation et sensibilisation des managers et des collaborateurs à la santé et sécurité au travail ■ Déploiement de nouveaux équipements de travail ■ Mesures dédiées aux collaborateurs seniors ■ Accompagnement à la reprise d'activité ■ Accompagnement des transformations et amélioration de la qualité de vie au travail ■ Accompagnement/implication des fournisseurs et sous-traitants dans la couverture du risque de santé/sécurité pour leurs propres personnels ■ Programme national de réduction des incivilités dans les bureaux de poste les plus exposés	→
15. Perturbation des activités en cas de crise majeure	Sensibilité des activités de différentes branches du Groupe aux crises d'ordre sanitaire, climatique, environnemental, social ou informatique.	■ Retard ou perte d'activité et donc de chiffre d'affaires et de marge ■ Perte de crédibilité et d'image de marque ■ Impossibilité de satisfaire aux missions de service public ■ Atteinte à l'intégrité physique des collaborateurs et des clients	■ Intégration des filiales dans le dispositif de gestion de crise transverse ■ Organisation d'exercices de gestion de crise au niveau national et local ■ Dispositif de sécurisation des déplacements professionnels ■ Adaptation des systèmes dans le cadre du déploiement d'une politique antiterroriste nationale et internationale	→

16. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux	■ Perte de crédibilité et d'image de marque ■ Dégradation des notations extrafinancières et recul de l'attractivité pour les grands clients et les investisseurs	■ Renforcement de l'intégration des entités du Groupe en France dans les collectifs d'acteurs territoriaux en lien avec l'offre, les achats, la présence postale, l'innovation dans les territoires, les projets immobiliers et les projets portés par les collectivités ■ Mise en œuvre d'un numérique éthique et responsable ■ Accompagnement de la maîtrise des risques liés à la transition écologique (Énergie et Ressources) ■ Couverture du risque réputationnel auprès des parties prenantes ■ Intégration de la mesure de la qualité perçue par les clients dans le pilotage de la performance et de l'accompagnement de la transformation du Groupe	→

Répartition des principaux facteurs de risques du Groupe La Poste en fonction de leur criticité

La répartition des risques majeurs suivis par le Groupe est présentée de manière synthétique dans la figure ci-dessous. Ces risques sont positionnés sur cette figure en fonction de leur criticité qui résulte de leurs impacts et de leur probabilité d'occurrence. Plus le risque est éloigné du centre de la figure, plus sa criticité est faible.



Ces travaux ont été complétés en 2019 par l'analyse prospective des impacts du projet d'évolution de la gouvernance du Groupe La Poste dans le cadre du renforcement du lien capitalistique avec la Caisse des Dépôts et Consignation.

Risques liés au coronavirus

L'épidémie de coronavirus, qui a débuté en Chine en décembre 2019, pourrait ralentir les activités opérationnelles du Groupe La Poste, ses projets, et avoir un impact sur sa situation financière. Il est très difficile à ce stade de quantifier les impacts de l'épidémie au niveau macro-économique et sur la solvabilité des entreprises, ainsi que sur le Groupe en particulier. Le Groupe La Poste est mobilisé et a identifié les principaux facteurs de risques suivants, non exhaustifs : les turbulences sur les marchés financiers pourraient avoir un impact sur les activités bancaires ; sur les marchés du courrier, du colis et de l'express, le ralentissement économique observé dans certaines zones géographiques pourrait avoir un impact sur les volumes de courrier et de colis transportés par le Groupe ; l'épidémie pourrait affecter la santé des salariés et des prestataires du Groupe malgré la mise en œuvre de l'ensemble des préconisations des autorités publiques. Le Groupe La Poste prendra avec les pouvoirs publics les mesures nécessaires pour assurer la continuité des services postaux et des services financiers.

En complément des mesures d'atténuation décrites ci-dessus, le Groupe dispose de politiques de couvertures de certains risques par l'assurance.

2.1.2 POLITIQUE DE COUVERTURE DE CERTAINS RISQUES PAR L'ASSURANCE

Le Groupe estime bénéficier de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes suivants :

- mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de Groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;
- assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention, etc.) en tenant compte de la capacité financière de chaque entité du Groupe.

Assurance de dommages

Le programme assurance de dommages du Groupe comprend une police dite « Dommages » qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat). Elle concerne toutes les entités du Groupe et se décompose en deux parties.

1re partie : Assurés de niveau groupe 1

Cette première partie bénéficie à La Poste SA et aux filiales Véhiposte SAS, La Banque Postale SA (ainsi que ses SCI) et Poste Immo SA (ainsi que ses SAS et SCI).

Les entités susvisées sont couvertes au-delà de franchises spécifiques plus importantes que pour le deuxième groupe. Des franchises particulières ont été prévues pour les risques liés aux fonds et valeurs détenus par le Groupe, y compris dans les automates bancaires.

2e partie : Assurés de niveau groupe 2

Cette deuxième partie bénéficie aux filiales du Groupe non mentionnées dans la première partie (y compris les filiales de La Banque Postale SA) qui ont des franchises adaptées aux risques encourus.

Les autres contrats d'assurance-dommages concernent principalement la couverture des risques :

- de fraude : est indemnisée la perte financière résultant d'une fraude, d'un acte de malveillance, commis directement à l'encontre du Groupe ou de l'une de ses filiales sur les biens assurés (tous documents, archives, mobiliers, matériels, marchandises, l'ensemble des programmes et données, les valeurs détenues à un titre quelconque) ;
- cyber : Le Groupe La Poste est assuré pour ses risques dits « cyber ». Ce nouveau contrat a remplacé des contrats « Risques informatiques » et « Pertes d'Activités bancaires ».

L'objet principal du contrat cyber est d'apporter une indemnisation financière au Groupe La Poste (y compris à l'ensemble de ses filiales, comme La Banque Postale, GeoPost) dès lors que le Groupe subit un « sinistre » informatique, qu'il soit malveillant ou accidentel.

Le programme cyber peut donc être activé dès lors que la capacité informatique ou de télécommunication du Groupe est atteinte.

Assurance du parc automobile

Compte tenu de l'importance de la flotte utilisée par La Poste Maison Mère (véhicules, thermiques et électriques), La Poste a mis en place un montage d'assurance spécifique : les véhicules de service sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise élevée.

Pour les véhicules de fonction, une garantie « tous risques » a été souscrite. Cette garantie a également été souscrite pour la plupart des filiales du Groupe La Poste.

Le Groupe bénéficie également d'une garantie « automission » 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.

Sont également souscrites des garanties obligatoires relatives aux activités d'intermédiation d'assurance, de gestion et de transactions immobilières ou encore d'agents habilités. Des garanties de responsabilité civile médicale ont également été souscrites par le Groupe au regard notamment des nouvelles activités de La Poste *Silver*.

Il existe également une assurance RC des mandataires sociaux, permettant de couvrir l'ensemble des dirigeants du Groupe et de ses filiales, tels que définis au contrat, contre les conséquences pécuniaires résultant de toute réclamation introduite à leur encontre, y compris les frais de défense devant les juridictions civiles, administratives ou arbitrales, pénales, ou dans le cadre d'une procédure amiable.

Autres assurances

Assurance de transport

Le Groupe dispose d'une police d'assurance permettant de couvrir les responsabilités et dommages en cours de transport. Celle-ci se décompose en un contrat dédié :

- à GeoPost et ses filiales françaises et étrangères ;

- aux activités soumises à la réglementation postale française ;
- aux activités non soumises à la réglementation postale.

Ce contrat couvre la responsabilité civile contractuelle et professionnelle des différentes entités du Groupe, les dommages aux biens confiés au Groupe.

Assurance en matière de construction

En sa qualité de maître d'ouvrage, le Groupe souscrit des polices de construction avec deux programmes d'assurance destinés à garantir automatiquement toute opération jusqu'à un plafond :

- l'un dit « tous risques chantier », destiné à couvrir les dommages matériels pouvant survenir aux bâtiments en cours de construction ;
- et l'autre dit « dommages ouvrage », destiné à garantir les vices cachés apparaissant sur ces mêmes bâtiments dans les dix ans qui suivent leur réception.

En outre, afin de garantir l'installation de process industriels au sein des plateformes du Groupe, un programme « Tous risques montages-essais » a été également souscrit.

Assurance des manifestations et expositions

Cette assurance obligatoire couvre la responsabilité civile du Groupe en sa qualité d'organisateur, mais également en sa qualité de participant.

Le Groupe n'a pas souscrit de contrat d'assurance « hommes clés ».

Assurance Dommages aux biens personnels des agents (QPV) et Assurance protection des agents victimes d'infraction (APAVI)

Ces assurances couvrent les dommages matériels et corporels subis par les collaborateurs du Groupe dans le cadre et à l'occasion de l'exercice de leur fonction.

2.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

2.2.1 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 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 extrafinanciers, qu'ils soient internes ou externes.

Prenant en compte la déclinaison des objectifs stratégiques et opérationnels dans l'ensemble des entités du Groupe, le management des risques contribue à renforcer la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ou l'atteinte de ses objectifs, et pour gérer les risques et les situations incertaines dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir à la Direction générale, puis au Conseil d'administration, une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Il contribue ainsi à maximiser la valeur apportée par le Groupe à toutes ses parties prenantes (actionnaires, clients, postiers, collectivités publiques nationale et locales).

Périmètre

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appliquent à La Poste, maison mère, aux holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale, ainsi qu'aux entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe et aux entreprises sous influence notable du Groupe.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont inscrits dans la gouvernance du Groupe et des sociétés qui le composent. Ils constituent des leviers d'une politique globale de management des risques.

Le contrôle interne est intégré dans tous les processus et toutes les activités du Groupe. Il implique tous les collaborateurs dans leurs activités au quotidien.

La gestion des risques s'effectue sous la responsabilité du management dans toutes les entités du Groupe, dans le respect des attributions de leurs mandataires sociaux et de leurs organes délibérants.

Ces deux dispositifs prennent en compte les activités sous-traitées en interne et en externe.

S'agissant de La Banque Postale et des activités exercées pour son compte, la mise en œuvre du management des risques s'inscrit dans le cadre spécifique de la réglementation propre au domaine bancaire.

2.2.2 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 management des risques ;
- le management définit et anime la démarche de gestion des risques et de contrôle interne ;
- les collaborateurs mettent en œuvre les actions de gestion des risques et de contrôle interne prévues dans les procédures.

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 ;
- accompagne les entités du Groupe La Poste dans l'élaboration de leur cartographie des risques opérationnels et des plans de maîtrise associés ;
- assure le suivi des points de vigilance identifiés par le Comité des risques du Groupe ;
- fait procéder à l'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne et de leur contribution au management des risques ;
- anime et contribue à la professionnalisation du réseau de correspondants du management des risques du Groupe.

Trois instances gouvernent le dispositif de management des risques du Groupe :

- le Comité d'audit du Conseil d'administration de La Poste est chargé, en application de l'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008, d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- le Comité exécutif du Groupe propose la stratégie de management des risques applicables au Groupe, suit les risques majeurs du Groupe, évalue l'avancement du plan de maîtrise des risques et des mesures de révision et s'assure que le pilotage des grands projets du Groupe comporte un volet de gestion des risques et des procédures de contrôle interne ;
- le Comité des risques du Groupe est composé de cadres dirigeants représentant chacune des branches et les grandes fonctions du siège du Groupe qui déclinent sur leurs périmètres respectifs de la politique de management des risques du Groupe. Ce Comité 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 2019, notamment pour coordonner l'application de la démarche de management des risques, examiner la cartographie des risques majeurs du Groupe ainsi que celles des branches et des filiales et de leurs plans de maîtrise associés, et suivre la mise en œuvre et les résultats de l'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne.

La direction des risques du Groupe s'appuie sur des travaux réalisés en étroite coopération avec les correspondants pour le contrôle interne et la gestion des risques dans les filiales, branches, directions à compétence nationale et les directions du siège, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles.

Les directeurs des branches, des directions à compétence nationale, des directions du siège et des filiales déclinent dans leurs sphères de compétences respectives, selon les règles établies par leurs organes délibérants et exécutifs, les principes de la Charte du management des risques. Pour ce faire, ils ont mis en place leurs propres structures de pilotage et de management des risques, qui sont en relation fonctionnelle avec la direction des risques du Groupe, chargée de garantir la cohérence d'ensemble des démarches.

Au niveau des branches

La branche Services-Courrier-Colis

Le management des risques de la branche Services-Courrier-Colis repose sur les principes essentiels suivants :

- les risques majeurs de la branche sont identifiés au regard de l'ambition stratégique et du contrat d'objectifs de son directeur général ;
- la gestion des risques est intégrée dans les dispositifs de pilotage des entités et fait l'objet d'un suivi régulier ;
- les risques opérationnels des directions exécutives et des directions opérationnelles à compétence nationale sont constitués des risques signalés par le siège et des risques opérationnels identifiés localement ;
- 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.

Au niveau national, la direction des risques, de la conformité et de la déontologie est rattachée à la direction de la qualité et de la satisfaction client et est chargée de coordonner la gestion des risques, du contrôle interne, de la déontologie (depuis février 2019) et de la conformité sur les sujets liés à la prévention de la corruption, à la protection des données à caractère personnel ainsi qu'au respect du droit de la concurrence et des listes d'exclusions et embargos. Un correspondant des risques et du contrôle interne anime la démarche de management des risques de la branche au sein des directions opérationnelles à compétence nationale.

Ces directions ainsi que l'ensemble des filiales de la branche sont tenus de s'inscrire dans le dispositif de management des risques de la branche.

Au niveau local, chaque direction de la qualité et de la satisfaction client des directions exécutives maillant le territoire intègre un « risk manager » chargé :

- d'organiser et de coordonner la mise en œuvre de la démarche d'évaluation et de maîtrise des risques ;
- d'apporter son appui et son soutien au déploiement dans les entités locales des décisions et démarches en matière de management des risques et de responsabilité sociale de l'entreprise, et de veiller à la bonne diffusion des cultures correspondantes ;
- de mettre en œuvre les programmes d'éthique, de conformité et de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- de superviser et d'évaluer les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques des entités locales.

La branche GeoPost

Le dispositif de contrôle interne de GeoPost repose sur le principe de décentralisation et de responsabilisation. Les directeurs généraux des filiales de la branche sont responsables de la mise en place d'un dispositif pertinent, fiable et s'inscrivant dans le cadre d'organisation défini par le président-directeur général de GeoPost et respectant les principes de la Charte de management des risques du Groupe La Poste.

Le Comité de direction générale de la branche pilote l'organisation et le management des risques des entités opérationnelles.

La gouvernance de chaque filiale de la branche s'organise en fonction des principes définis par ce Comité et les instances légales, en conformité avec les réglementations applicables dans chacun des pays dans lesquels GeoPost est représenté. Elle intègre notamment les règles de gouvernance interne définissant les responsabilités ainsi que les principes de gestion et de contrôle interne qui s'appliquent aux filiales.

Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est assuré par le Comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration de GeoPost.

La branche La Banque Postale

Le Groupe La Banque Postale a la responsabilité de maison mère d'entreprises du secteur financier, elles-mêmes agréées comme établissement de crédit, société de financement, établissement de monnaie électronique, entreprise d'investissement, société de gestion de portefeuille ou entreprise d'assurance. La Banque Postale est reconnue par les autorités de tutelle comme formant un conglomérat financier avec ses filiales en assurances et respecte la réglementation spécifique à cette surveillance complémentaire.

Plus généralement La Banque Postale a la responsabilité d'une maison mère vis-à-vis de ses filiales et participations.

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 de la réglementation applicable.

La politique de La Banque Postale en matière de management des risques se fonde sur sa déclaration d'appétence pour le risque et son cahier des limites associées. Ce cadre d'appétence pour le risque repose sur :

- la définition, la mise en œuvre et la surveillance d'un dispositif de limites qualitatives et quantitatives ;
- la mise en place d'un processus d'alerte en cas de dépassement des seuils et des limites ;
- une organisation en matière de gestion des risques selon trois lignes de défense ;

- et un corpus documentaire et des processus cohérents pour assurer la déclinaison opérationnelle de l'appétit pour le risque et des principes d'organisation associés.

Quatre instances organisent et pilotent le management des risques de La Banque Postale de la manière suivante :

1. Le Conseil de surveillance, notamment par l'intermédiaire du Comité des risques du Conseil de surveillance, approuve l'appétence pour le risque de La Banque Postale et surveille l'évolution de son profil de risque par rapport au cadre d'appétence défini.

   Il apprécie aussi la qualité du contrôle interne, les principes de maîtrise des risques de l'établissement, le dispositif de contrôle de la conformité, l'activité et les résultats du contrôle interne, les rapports destinés à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution ou autres autorités de contrôle, le programme de contrôle périodique de l'établissement ainsi que le suivi des principales recommandations de l'inspection bancaire et des autorités de tutelle.

   Il prend connaissance de la Charte du contrôle interne de la Banque et s'assure de la compatibilité de la politique et des pratiques de rémunération de l'établissement avec la situation de celui-ci.

   Plus généralement, le Comité des risques du Conseil de surveillance assure les missions prévues par les dispositions applicables aux conglomérats. À ce titre, il formule les orientations pour le compte du Conseil sur le programme des missions de contrôle périodique, sur les obligations de conformité et sur la gestion des risques. Il rend compte au conseil des orientations formulées.

   Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle que lui confiera le Conseil ou son président, en outre, suggérer au Conseil de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

2. Le Comité de pilotage des risques Groupe de La Banque Postale (émanation du Directoire) instruit la proposition de politique de maîtrise des risques de la Banque et les limites opérationnelles avant validation. C'est également l'instance exécutive où le cadre d'appétence pour le risque est surveillé mensuellement, où sont approuvés les principaux engagements au-delà des dispositifs délégataires en vigueur, où sont examinées les zones de risque les plus sensibles (crédit, marché, opérationnel, taux…) ainsi que leur niveau de couverture et où sont également analysées les menaces pouvant affecter la structure du bilan, les résultats ou les ratios de gestion (solvabilité, liquidité…). À chacune de ses réunions, le Comité réalise aussi un point d'actualité au sujet de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (suivi des filtrages, des alertes…).

   La direction des risques du Groupe La Banque Postale est en charge de décliner les décisions du Comité *via* des notes d'instruction ou des notes de procédure, de les diffuser aux entités concernées (notamment *via* la filière des risques) et de s'assurer de leur mise en œuvre.

3. 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 (taux de réalisation des plans de contrôle et d'audit ; résultats et implications des principaux contrôles et audits). Il suit les reportings sur les sujets liés aux fraudes, à la conformité, à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, aux sanctions financières, à la protection de la clientèle, à la déontologie et aux principaux litiges. C'est également l'instance au sein de laquelle sont évaluées l'application des règles et leur conformité avec les évolutions réglementaires, l'actualisation de la liste des « personnels sensibles », et au sein de laquelle sont instruits les cas de conflits d'intérêts majeurs. La validation des documents de référence sur le contrôle interne, sur la conformité et sur la déontologie est réalisée par ce Comité.

4. Le Comité des règles de gestion des risques (émanation du Comité de pilotage des risques) valide l'ensemble des règles de gestion et de la documentation normative de la direction des risques du Groupe La Banque Postale, des entités de la filière risques et des directions métiers de La Banque Postale qui concourent à la maîtrise des risques dans le cadre fixé par la Banque dans la déclaration d'appétence pour le risque et la politique de maîtrise des risques. Ce Comité s'assure également de la bonne déclinaison de la stratégie de gestion des risques décrite dans la déclaration d'appétence pour le risque et la politique de maîtrise des risques, tout en tenant compte de l'évolution du cadre d'appétence pour le risque, des organisations, et des activités ainsi que des évolutions réglementaires.

La surveillance de la bonne mise en œuvre, du respect et de l'efficacité de ces règles incombe aux différentes instances de la direction des risques du Groupe La Banque Postale et de la filière risques chargées d'assurer la surveillance des risques.

Le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques est piloté par deux directions directement rattachées au Directoire de La Banque Postale :

- la direction de la conformité est chargée de la maîtrise du risque de non-conformité, tel que défini au point p de l'article 10 de l'arrêté du 3 novembre 2014 ;

- la direction des risques du Groupe La Banque Postale est chargée d'assurer les missions de la fonction « risques » nécessaires à la cohérence, à l'homogénéité, à l'efficacité et à l'exhaustivité de la mesure des risques, ainsi qu'à la surveillance et à la maîtrise de ces risques. Elle est en charge du pilotage des risques consolidés de La Banque Postale et assure la coordination de l'ensemble des contrôles de second niveau.

Par ailleurs, la direction générale de chaque filiale de La Banque Postale, en tant que mandataire social de l'entité au sens de l'article 511,52 du Code monétaire et financier est en charge de mettre en place un dispositif de contrôle qui est soumis pour approbation à son Conseil d'administration ou de surveillance. Ce dispositif s'inscrit dans un cadre élaboré par la direction des risques du Groupe La Banque Postale ; la prise de risque, la gestion des risques, la surveillance et les alertes se font dans le cadre fixé par le Groupe La Banque Postale. Ledit Conseil d'administration ou de surveillance a la responsabilité première de la maîtrise des risques au sein de son entité.

La direction des risques du Groupe La Banque Postale s'assure également que les politiques de gestion des risques des filiales s'inscrivent dans celles de la maison mère de La Banque Postale et qu'elles sont correctement appliquées. Ainsi, à l'instar du Comité de pilotage des risques du Groupe suscité, la direction des risques du Groupe La Banque Postale organise un Comité de pilotage au niveau filiale : le Comité de pilotage risques filiales. Ce Comité précède les instances de gouvernance (Comité d'audit et des risques) de chaque filiale.

La branche Réseau La Poste

Au niveau national, la direction de la maîtrise des risques opérationnels, rattachée au directeur de l'organisation, des risques et de l'expérience client, appuie l'action de la ligne managériale en matière de maîtrise de l'ensemble des risques opérationnels de la branche Réseau La Poste qu'ils soient bancaires ou non bancaires. Elle anime également les correspondants en charge des risques opérationnels du siège de la branche, des directions à compétence nationale et de la filière des risques opérationnels dans les entités territoriales. Cette filière lui est par ailleurs hiérarchiquement rattachée depuis le 1er septembre 2019.

La direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes a pour mission de promouvoir et de développer le dispositif de contrôle interne dans l'ensemble des entités de la branche Réseau La Poste, dans le respect des exigences réglementaires et de conformité s'imposant aux activités de la branche, et en cohérence avec les risques majeurs opérationnels identifiés dans les activités de la branche. Elle anime la filière dédiée au contrôle permanent de la branche pour les activités non bancaires. Elle établit, sous la responsabilité des directions de métier, les plans de contrôle de premier niveau à assurer par les entités territoriales du « Réseau La Poste », en cohérence et en proportionnalité des risques portés, et en assure la déclinaison territoriale. Elle définit également les plans de contrôle de deuxième niveau correspondant aux risques liés à la gestion de la caisse et aux domaines et activités autres que bancaires.

Au niveau local, les managers territoriaux ont la responsabilité de la maîtrise des risques liés aux activités relevant de leurs périmètres, assurent les contrôles de premier niveau et mettent en œuvre les éventuels plans d'action correctifs.

Le périmètre du dispositif de contrôle permanent s'étend dans l'ensemble des points de contact notamment tous les bureaux de poste.

Les prestations fournies par la branche Réseau La Poste pour le compte des différentes branches et filiales du Groupe sont encadrées par des conventions de service, lesquelles définissent notamment les règles applicables en matière de contrôle. Des conventions spécifiques précisent les conditions dans lesquelles s'organisent les activités confiées aux points de contact des réseaux partenaires.

La branche Numérique

La branche Numérique réunit les compétences de la direction du numérique du Groupe et les activités des filiales Mediapost Communication et Docaposte.

Elle a pour mission l'accélération de la transformation digitale du Groupe La Poste : d'une part, en garantissant une expérience client continue entre le physique et le numérique pour tous ses services et en développant, d'autre part, de nouvelles activités en particulier dans le domaine de la confiance des échanges numériques.

La branche Numérique est organisée selon ces huit principaux pôles :

- le pôle de « e-commerce » élabore la stratégie marketing digitale et gère l'activité du commerce en ligne du Groupe ;
- le pôle du système d'information pilote les infrastructures techniques des offres de la branche ;
- le pôle « connaissance client » porte la stratégie du programme prioritaire commun « connaissance client » et veille à son déploiement dans les autres branches du Groupe ;
- le pôle « Digiposte+ » est chargé de conduire la stratégie de l'offre « Digiposte » ainsi que d'en assurer sa commercialisation ;
- le pôle « Docaposte », positionné comme le partenaire de confiance des organisations en matière de transformation digitale et mobile, encadre l'ensemble des entités de la filiale du même nom ;
- le pôle « *yellow innovation* » : un laboratoire et un accélérateur d'idées chargé d'imaginer, développer, tester et de proposer des services à la vitesse d'une jeune pousse ;
- le pôle « data », représenté par le directeur des données, conduit la transformation du Groupe La Poste par la donnée (programme « transformation Data ») ;
- le pôle « Mediapost Communication », spécialisé dans le marketing relationnel, regroupe les filiales Adverline, Oxeva, Probayes et Marketshot.

Le dispositif de management des risques de la branche est organisé et piloté au niveau de la direction générale de la branche Numérique.

2.2.3 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 quant au degré de maîtrise de ces dispositifs, aux mandataires sociaux, aux instances de gouvernance et, plus généralement, aux dirigeants et aux managers. Pour ce faire, elle réalise des missions d'audit, ciblées 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'un 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 la direction de l'audit et des risques du Groupe (DARG), directement rattachée au Président-Directeur Général de La Poste. Le directeur de l'audit

général assure la fonction de coordination des services d'audit au sein de la DARG. Il est en charge du déploiement opérationnel des missions. L'audit intervient à plusieurs niveaux dans le processus de management des risques. Les auditeurs participent, par leurs constats, à l'appréciation des risques. Ils vérifient ensuite les mesures prises pour réduire ces risques et de façon générale procèdent à l'évaluation du contrôle interne.

Elle repose aussi sur un service d'audit interne placé sous l'autorité du directeur concerné pour la filiale GeoPost, sur l'Inspection générale pour la filiale La Banque Postale, ainsi que sur un audit spécifique dans le domaine de l'immobilier, placé sous l'autorité du directeur général de la filiale Poste Immo.

La direction de l'audit du Groupe anime l'ensemble de ces services *via* un Comité de coordination.

Méthodes de travail

Chaque service d'audit interne élabore un plan d'audit sur la base de la cartographie des risques de l'entité pour le compte de laquelle il opère. La mise au point définitive de ces plans de même que le suivi de leur mise en œuvre sont assurés dans le cadre des Comités de coordination. Le programme d'audit consolidé de l'année, établi par l'audit de Groupe, est présenté d'abord au Comité exécutif du Groupe puis au Comité d'audit de La Poste. Les résultats auxquels celui-ci donne lieu sont présentés aux instances dirigeantes 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

122 missions ont été réalisées en 2019. 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 2019 à 119, formulent des recommandations et suivent la mise en œuvre des actions de progrès prises en application de celles-ci par le management. L'audit de Groupe réalise trois types de missions :

- les missions transverses, orientées sur les fonctions supports, la gouvernance, les projets, les acquisitions récentes, sont menées par l'équipe de l'audit général. Il a finalisé, en 2019, 15 missions et compte 9 auditeurs à fin décembre 2019 ;
- les missions informatiques, menées par les auditeurs internes informatiques. L'équipe de l'audit informatique du Groupe (9 collaborateurs à fin 2019) intervient :
  - de bout en bout sur les missions qui lui sont assignées dans le plan d'audit annuel (8 missions réalisées en 2019),
  - en contribution à des missions de l'Inspection Générale de La Banque Postale (2 missions en 2019) et l'audit de GeoPost (1 mission en 2019), et
- les missions orientées vers les activités opérationnelles des branches (Réseau La Poste et Services-Courrier-Colis).

Les missions qui ont été réalisées en 2019 se comptent au nombre de :

- 8 missions pour la branche Réseau La Poste dont l'équipe est composée de 6 auditeurs à fin 2019 ;
- 9 missions pour la branche Services-Courrier-Colis dont l'équipe est composée de 11 auditeurs.

L'Inspection Générale de La Banque Postale, composée de 76 auditeurs internes, a réalisé 51 missions en 2019. Les 6 auditeurs de GeoPost et les 2 auditeurs de Poste Immo ont respectivement réalisé 22 et 6 missions sur la même période.

Un rapport semestriel d'activité est communiqué au Président et au Comité d'audit comprenant une synthèse des missions et de l'avancement des plans d'action mis en place par les audités à la suite des recommandations. Un focus est réalisé sur les cinq missions présentant le plus d'enjeux pour le Groupe.

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe rend compte des conclusions de ses missions soit aux dirigeants, soit au Comité restreint présidé par le secrétaire général du Groupe et/ou Le Président et composé du directeur de l'audit, du Responsable de la mission, du ou des membres du Comité exécutif concernés par le thème de la mission ou de leurs représentants et de tout autre directeur concerné par le sujet, soit au Comité exécutif du Groupe suivant l'importance des missions au niveau du Groupe. Il présente, une fois l'an, le bilan d'activité du réseau d'audit interne au Comité d'audit de La Poste. Ce dernier a toute latitude pour demander la restitution d'une mission particulière, des recommandations qui en ont résulté et des suites que le management leur a données.

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe veille par ailleurs à la cohérence des méthodes d'audit au sein de la filière, à la professionnalisation des auditeurs en particulier *via* des formations, à la diffusion des bonnes pratiques et à la mise en place d'outils communs.

Il participe enfin à toutes les réunions du Comité d'audit de La Poste et entretient des contacts fréquents avec les commissaires aux comptes du Groupe.

2.2.4 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 2019.

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 à la couverture des principaux risques qu'elles portent. Il diffuse des outils et méthodes, conformément aux bonnes pratiques de la place, met à disposition la documentation professionnelle relative au management des risques, anime sa filière et contribue à sa 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 pris par les signataires et de décider des actions correctrices éventuellement nécessaires à la bonne exécution des accords.

Le service du contrôle interne du Groupe et les correspondants « contrôle interne » dans les entités accompagnent autant que nécessaire les managers, pour le déploiement des programmes de conformité du Groupe dans leur sphère de responsabilité, notamment pour la conception et la mise en œuvre des activités de contrôle.

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 » (qui recouvre notamment l'absentéisme, la prévention des accidents du travail, la gestion de l'inaptitude et de la pénibilité) et de « gestion des compétences et des évolutions professionnelles ».

Achats

La direction des achats du Groupe, rattachée à la direction financière et du développement du Groupe, pilote la politique d'achat. Elle est garante du développement et de l'application d'un socle de règles relatives au processus d'achat 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.

La direction des achats du Groupe est propriétaire du dispositif d'alerte fournisseur et a la responsabilité du pilotage du dispositif d'évaluation des fournisseurs et des prestataires.

La Commission des achats de La Poste [(1)] (CALP), instance indépendante, a pour mission de :

- rendre des avis consultatifs sur les marchés et les avenants qui lui sont soumis au regard du respect des règles de passation des marchés de La Poste, de la solidité juridique du dispositif contractuel et du bien-fondé du choix de l'offre (principe du « mieux disant ») ;

(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.*

- formuler toutes observations et recommandations utiles sur la performance économique des opérations d'achat qui lui sont présentées.

La CALP rend compte de son activité une fois par an par la présentation d'un rapport d'activité au Comité d'audit de La Poste puis au Conseil d'administration de La Poste.

Conformité juridique

La Poste Solutions Juridiques réunit depuis le 1er janvier 2018 tous les juristes de La Poste. La filière juridique concourt, par l'activité quotidienne de ses membres en matière de conseil et de veille, à la sécurité juridique des entités du Groupe et de leurs dirigeants, gage d'un déploiement pérenne et réussi de leurs projets. La Poste Solutions Juridiques pilote en outre le dispositif de conformité qui repose notamment sur :

- un réseau de référents au sein des directions des branches et des filiales du Groupe ;
- un système d'information juridique intégrant notamment des outils de suivi et de reporting ;
- l'actualisation périodique de référentiels ;
- le suivi du traitement des alertes internes ;
- des formations s'adressant aux opérationnels confrontés à des problématiques juridiques récurrentes.

Elle intervient activement dans le pilotage des programmes de conformité du Groupe, notamment dans les domaines :

- du droit de la concurrence, en coordonnant et en suivant les actions visant à satisfaire aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence ;
- de la lutte contre la corruption, en copilotage avec la direction de la déontologie et de l'éthique du Groupe ;
- de la protection des données personnelles, grâce à l'action du délégué à la protection des données.

Elle contribue par ailleurs à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures identifiées dans le cadre du devoir de vigilance et du programme de conformité aux lois d'embargo et aux différents textes applicables en matière de sanctions internationales.

Sécurité

La 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 et assurer la sécurité des patrimoines humains, matériels et immatériels de La Poste. Elle fournit une vue exhaustive du degré de couverture des plans d'action de lutte contre les menaces.

La direction de la sécurité globale du Groupe pilote le dispositif de veille et de partage d'expérience sur les types de fraude ainsi que la mise en œuvre des mesures légales et réglementaires applicables au Groupe La Poste au titre de son statut d'opérateur d'importance vitale du pays. Les branches du Groupe sont responsables de la gestion opérationnelle de lutte contre la fraude, la direction de la sécurité globale du Groupe animant et coordonnant fonctionnellement ces entités en vue de définir des politiques communes au Groupe et des actions de prévention et de lutte contre la fraude.

Au niveau des branches

Branche Services-Courrier-Colis

La supervision locale (contrôle de premier niveau) est assurée par l'encadrement et le directeur de l'entité opérationnelle grâce à la mise en place de routines managériales quotidiennes :

- le « tour terrain » est un parcours d'observation et de vérification du respect des procédures par les collaborateurs de l'entité ;
- le « brief » est une courte réunion de pilotage visant à organiser la journée de travail et corriger au plus tôt les dysfonctionnements observés lors des « tours terrain ».

Mensuellement, le directeur de l'entité effectue une revue de pilotage avec son collectif managérial pour suivre son contrat d'objectifs et les résultats des supervisions.

La supervision de deuxième niveau est réalisée :

- d'une part par les directions de métier qui s'assurent du respect des exigences et des priorités de leur domaine de responsabilité ainsi que des domaines transverses et de support ;
- d'autre part par les « risk managers » qui veillent au respect du dispositif de management des risques, à la mise en place des démarches d'éthique et de déontologie et qui s'assurent de la couverture des risques de conformité.

Branche GeoPost

Le contrôle des activités des filiales opérationnelles de GeoPost est organisé dans le respect des délégations 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.

Le dispositif de prévention de la fraude est coordonné par la direction de la sécurité de GeoPost, chaque filiale disposant d'une organisation identifiée ainsi que d'un plan d'action en matière de sécurité. Les objectifs de ce plan sont intégrés dans le plan d'affaires et suivis grâce à un reporting mensuel.

La direction de la conformité de GeoPost est en charge du pilotage de la déclinaison des programmes de conformité auprès des filiales. Chaque filiale est responsable de leur application en lien avec la réglementation locale.

GeoPost déploie ainsi un programme dédié à la conformité vis-à-vis des sanctions internationales et des restrictions liées aux embargos. Il couvre les filiales majoritaires ainsi que celles qui utilisent l'une des marques de GeoPost dans leurs communications commerciales. Ce programme intègre la mise à disposition d'un outil de vérification des sanctions et restrictions existantes, la mise en place d'une politique de sanction globale, et s'attache à entretenir une culture « Embargo » au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, le code de conduite en affaires de GeoPost comporte un ensemble de règles définies sur la base de la cartographie des risques de corruption de la branche, portant notamment sur la politique en matière de cadeaux et invitations, les conflits d'intérêts, les paiements de facilitation ainsi que les actions de mécénat et de parrainage.

Branche La Banque Postale

Le contrôle interne de La Banque Postale est régi par le Code monétaire et financier, par l'arrêté relatif au contrôle interne du 3 novembre 2014 et les orientations de l'Autorité bancaire européenne du 26 septembre 2017 (EGA/GL/2017/11).

Le dispositif de contrôle interne est structuré en trois lignes de défense sur lesquelles repose le cadre d'appétence pour le risque de la Banque :

- les directions opérationnelles maîtrisent leurs propres activités ;
- les deux directions en charge du contrôle permanent évoquées ci-dessus ;
- l'Inspection générale qui assure le contrôle périodique.

Toutes les activités qu'elles soient réalisées par les métiers de La Banque Postale, les filiales contrôlées intégralement ou conjointement, les participations sur lesquelles un contrôle est exercé, les entités des services financiers dédiées ou travaillant pour le compte et au nom de la Banque, sont couvertes par son dispositif de maîtrise des risques. La maîtrise des activités externalisées entre également dans le périmètre de ce dispositif. Deux niveaux de contrôle permanent sont en place :

- 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.

S'agissant du contrôle permanent des activités bancaires réalisées dans les points de contact de la branche Réseau La Poste, il s'organise selon l'accord-cadre liant les deux branches comme suit :

- les directeurs d'établissement de la branche Réseau La Poste assurent des contrôles de premier niveau, en complément du dispositif d'autocontrôle, sur la base d'un cahier des charges établi par la direction du contrôle permanent. Depuis 2018, l'efficacité de leurs contrôles est renforcée grâce à un guide méthodologique élaboré par la direction du contrôle permanent de La Banque Postale en coordination avec la branche Réseau La Poste ;
- les contrôleurs opérationnels bancaires assurent les contrôles de deuxième niveau en bureaux de poste sous la responsabilité hiérarchique des directeurs des contrôles territoriaux de la direction du contrôle permanent. Les guides de contrôle conçus par La Banque Postale sont mis à jour trois fois par an et comportent des grilles se rapportant à chacun des thèmes ou opérations retenus en rapport avec la cartographie des risques. Une fiche destinée à tracer l'ensemble des mesures correctives prises par les directeurs d'établissement à la suite des dysfonctionnements relevés est également mise à leur disposition.

Le contrôle permanent des activités réalisées dans les centres financiers est piloté par la direction du contrôle permanent de la direction des risques du Groupe La Banque Postale. Le contrôle de premier niveau repose sur l'autocontrôle et le contrôle hiérarchique. Les équipes du contrôle interne bancaire en centres financiers, qui dépendent de la direction du contrôle permanent, assurent les contrôles de deuxième niveau.

Dans les centres d'affaires spécialisés sur la clientèle des entreprises et des collectivités locales, les contrôles de premier niveau sont assurés par les directeurs des centres d'affaires sur la base d'un plan de contrôle élaboré par la direction des entreprises et du développement des territoires. Les contrôleurs opérationnels bancaires réalisent les contrôles de deuxième niveau en s'appuyant sur un plan de contrôle conçu par la direction du contrôle permanent.

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.

Quant aux actions de lutte antifraude, elles 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 est pilotée par la direction de la sécurité des opérations financières, laquelle est rattachée à la direction de la conformité.

Branche Réseau La Poste

La branche Réseau La Poste oriente prioritairement son dispositif de contrôle permanent en fonction de la maîtrise des risques opérationnels liés aux activités des bureaux de poste et l'articule comme suit :

- les directeurs de secteur, les directeurs territoriaux, les directeurs des Maisons de l'Habitat et les directeurs commerciaux patrimoniaux en leur qualité de responsables hiérarchiques assurent des contrôles de premier niveau sur leurs périmètres d'action ;
- les personnels des corps de contrôle permanent de La Banque Postale se chargent des contrôles de deuxième niveau pour les activités bancaires ;

- les personnels des corps de contrôle permanent de la branche Réseau La Poste réalisent des contrôles de deuxième niveau concernant les activités ne relevant pas du domaine bancaire hormis celles liés à la gestion de la caisse et à l'affichage réglementaire bancaire des établissements.

En complément, des contrôles spécifiques sont mis en place dans les domaines ou activités transverses des directions d'appui et de soutien territoriales.

Les actions mises en œuvre en matière de lutte antifraude sont coordonnées, en étroite synergie, par la direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes, la direction de la maîtrise des risques opérationnels, les filières sûreté et comptable du Groupe La Poste ainsi que la direction de la sécurité financière et l'inspection générale de La Banque Postale.

Le service national des enquêtes est rattaché à la direction de la déontologie, du contrôle et des enquêtes de la branche Réseau La Poste. Il intervient dans le cadre de suspicions de fraudes internes ou de manquements déontologiques.

La branche Réseau La Poste applique les dispositifs de lutte antiblanchiment et de respect des embargos et listes d'exclusion définis par La Banque Postale. Elle met également en œuvre le programme de conformité au droit de la concurrence tout comme le plan anticorruption du Groupe La Poste.

Branche Numérique

Le responsable conformité de la branche Numérique est chargé d'accompagner chacun des pôles dans la mise en œuvre de leurs cartographies des risques et des plans de maîtrise associés.

Les managers des différents pôles mettent en œuvre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sur leur périmètre de responsabilité. S'agissant de la maîtrise des risques spécifiques aux projets d'acquisition de Docaposte, une gouvernance spécifique à chaque projet, intégrant systématiquement une phase d'audit (« *due diligences* » dans les domaines juridique, fiscal, social et technique) est mise en œuvre. En phase post-acquisition, le management en charge de l'intégration suit le bon déroulement de l'opération d'une part et la direction de l'audit du Groupe La Poste assure un contrôle de troisième niveau (*via* des missions d'audit post-acquisition) d'autre part.

En matière de lutte contre la fraude, la branche Numérique veille à l'application de la réglementation pour l'ensemble de ses activités et observe une stricte séparation des tâches sur les sujets sensibles et en intégrant des contrôles bloquants dans ses progiciels de gestion.

Par ailleurs, les activités de sous-traitance de la branche Numérique effectuées pour le compte de La Banque Postale intègrent la réalisation de contrôles en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme afin de répondre aux obligations de contrôle et de déclaration prévues en la matière.

La branche Numérique déploie les programmes de conformité du Groupe relatifs au respect du droit de la concurrence et au respect de la réglementation liée à la prévention de la corruption et à la protection des données personnelles.

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 de celles des branches et des filiales du Groupe (cf. section 2.1 du présent document).

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 se répartissent en quatre catégories :

- les risques externes liés à l'environnement économique, financier et géopolitique dans lequel le Groupe exerce chacune de ses grandes activités (les menaces exogènes susceptibles de remettre en cause son modèle économique) ;
- les risques externes et internes liés à la transformation du modèle économique du Groupe et à la mise en œuvre de ses relais de croissance ;
- les risques liés au non-respect des lois et des règlements : souvent communs à toutes les entités du Groupe, ils concernent principalement les sujets de conformité bancaire et de respect de la réglementation liée à la prévention et de lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles et au respect du droit à la concurrence ;
- les risques transverses liés aux activités du Groupe : ils couvrent principalement les problématiques de santé et de sécurité des personnes, de cybercriminalité, de perturbation des activités en cas de crise majeure et d'adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux.

Leur identification permet d'établir une cartographie des risques qui donne elle-même lieu à un plan de maîtrise des risques. Pour chaque risque identifié, est désigné un propriétaire du risque, membre du Comité exécutif et responsable de l'élaboration d'une

proposition de plan d'action ou d'une proposition de surveillance particulière du risque. Le propriétaire de risque désigne au sein d'une direction fonctionnelle du siège ou des branches des porteurs de risque transverses qui sont chargés du suivi de la mise en œuvre des plans de maîtrise afférents. 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. Elle fait le lien avec les autorités publiques nationales (ministères de l'Intérieur, de la Santé, aux Armées…).

La direction de la sécurité globale du Groupe est le porteur du risque de crise majeure pouvant perturber l'activité du Groupe La Poste et du risque de cybersécurité.

Au niveau des branches

Branche Services-Courrier-Colis

L'identification des risques nationaux (c'est-à-dire les risques majeurs de la branche et les risques opérationnels à signaler aux territoires) est réalisée lors d'entretiens individuels avec chacun des membres du Comité exécutif de la branche Services-Courrier-Colis. Suite à une phase d'évaluation et d'arbitrage, la cartographie des risques majeurs de la branche est élaborée. Les membres du Comité exécutif ayant la propriété d'un risque sont responsables de la définition et du suivi de leur plan de couverture.

S'agissant des risques locaux, chaque directeur d'entité a la responsabilité d'identifier ses risques, de les évaluer (risques locaux et risques opérationnels signalés par le Siège), d'élaborer son plan de couverture, de le suivre et de l'adapter en fonction de l'évolution de la criticité des risques existants ou de l'identification de nouveaux risques.

Branche GeoPost

L'analyse des risques relatifs à l'atteinte des objectifs propres aux filiales s'effectue localement. L'examen des évènements 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.

En complément de ces risques, d'autres sont identifiés à dire d'experts par les directions centrales de GeoPost afin de garantir l'exhaustivité du périmètre.

Le plan d'audit annuel de GeoPost prend en compte la cartographie des risques de GeoPost et de ses filiales et est validé par la direction générale de GeoPost avant présentation au Comité d'audit et des comptes de GeoPost dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration de GeoPost.

Branche La Banque Postale

L'identification des risques est effectuée par chaque entité. Ces risques sont décrits dans la cartographie des métiers de La Banque Postale. La direction des risques du Groupe La Banque Postale s'assure de la réalité de la mise en œuvre du dispositif, l'analyse, et produit une vision consolidée au niveau central des risques, de leur criticité et des plans d'action en cours et prévus les concernant.

Cette identification repose sur l'élaboration de cartographies de risques selon les différents types de risques identifiés : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

L'organe de direction de La Banque Postale définit son appétence pour le risque, c'est-à-dire le niveau et les types de risques qu'il est prêt à assumer pour réaliser les objectifs stratégiques et le plan d'activité qu'il s'est défini tout en restant dans les limites imposées par la réglementation prudentielle bancaire et les capacités de gestion et de contrôle des risques de la Banque.

La déclaration d'appétence pour les risques approuvée par le Conseil de surveillance formalise des critères quantitatifs et qualitatifs sur les risques acceptés ou non, la manière de les prendre, d'en limiter les effets, de rechercher la diversification et également la gouvernance permettant de les suivre et d'alerter. Cette déclaration couvre notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels, de réputation, de mauvaise conduite, ou encore ceux qui sont liés à l'éthique et est accompagnée d'un tableau des limites qui permet de suivre l'évolution du profil de risque, le respect du cadre et fixe des seuils d'alerte. Ce cadre est décliné par la direction des risques du Groupe La Banque Postale à travers la politique de maîtrise des risques, les règles de gestion et de surveillance des risques.

La Banque cherche dès que possible à mettre en œuvre des dispositifs de couverture de risque lorsque cela est nécessaire. Grâce à des politiques de prise de garanties, de provisionnement d'assurance adéquates ou encore l'utilisation de dérivés de crédit. Le principe est de prendre une décision sur une opération en fonction de la qualité de la contrepartie et non en raison de la qualité de la couverture.

Branche Réseau La Poste

La direction de la maîtrise des risques opérationnels établit la cartographie des risques de la branche Réseau La Poste. Elle recense les plans de maîtrise des risques associés à chacun de ces risques et suit leur mise en œuvre. Le Comité des risques et du contrôle du « Réseau La Poste » [1] assure un suivi des plans de maîtrise des risques de la branche, qu'ils soient nationaux, qu'ils relèvent de la responsabilité des directions régionales ou d'autres entités du Groupe La Poste, dont La Banque Postale. Ce Comité valide les plans de contrôle de premier et de deuxième niveaux déclinés dans le « Réseau La Poste ».

(1) Ce Comité réunit trois fois par an le directeur des opérations, des risques et de l'expérience client ; le directeur du développement commercial ; le directeur des ressources humaines ; le secrétaire général ; le directeur de la transformation et de l'attractivité du réseau, le directeur de la maîtrise des risques opérationnels ; le directeur de la déontologie, du contrôle et des enquêtes et les directeurs régionaux de la branche Réseau La Poste ainsi que le directeur des risques et le directeur de la conformité de La Banque Postale, et ce sous la présidence du directeur général du « Réseau La Poste ».

Au plan national, chaque directeur fonctionnel est le propriétaire des risques associés à son périmètre et est chargé de la mise en place de ses plans de maîtrise.

Au plan territorial, les directions régionales et les secteurs constituent les échelons prioritaires pour l'élaboration, le pilotage et la mise en œuvre des plans d'action. Les directeurs territoriaux appuyés par les corps de contrôle permanent, mesurent tous les quadrimestres l'efficacité des plans d'action des secteurs qui leur sont rattachés.

Un plan global de continuité d'activité couvrant le territoire métropolitain et les départements d'outre-mer, qui permet de faire face aux situations de crise, est en cours d'actualisation pour tenir compte des évolutions d'organisations récentes.

Branche Numérique

Le dispositif de management des risques de la branche repose sur les deux principes suivants :

- sur chacun des trois niveaux de gestion de la branche Numérique (direction générale, pôles d'activités, sites de production), le manager a la pleine et entière responsabilité de la maîtrise des risques relevant de son périmètre de compétence ;
- le plan de maîtrise des risques est intégré dans le dispositif de pilotage de chaque pôle. Il fait l'objet d'un suivi régulier dans les instances du pôle et d'un suivi dans le cadre des instances de gouvernance de la branche.

Diffusion de l'information

Les branches, les directions à compétence nationale, les directions du siège et les filiales veillent à ce que les informations pertinentes nécessaires à la maîtrise de l'environnement de contrôle et des activités, à la gestion des risques et au respect des obligations légales et réglementaires soient communiquées à tous les niveaux de l'organisation.

Le management s'assure que chaque collaborateur connaît les politiques, les procédures et les responsabilités afférentes à sa fonction, dispose des informations nécessaires à la réalisation de son travail et connaît l'importance de ses responsabilités en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

La politique de documentation professionnelle du Groupe La Poste pose un cadre de référence commun à l'ensemble du Groupe pour la maîtrise de sa documentation professionnelle. Elle définit un socle de principes, précise le périmètre documentaire concerné et le champ d'application de ces principes ainsi que les modalités de coordination du dispositif. La diffusion s'appuie largement sur des supports électroniques adaptés à chaque population concernée et contribue à l'application des directives de l'entreprise et à la maîtrise des activités.

Concernant l'animation de la filière risques et contrôle, elle est assurée par la direction des risques du Groupe qui organise et coordonne des échanges interbranches et interdomaines d'activité, afin de partager, notamment, des méthodes et des pratiques et par là même assurer un cadre de cohérence. La documentation professionnelle du contrôle interne du niveau Groupe est diffusée au travers d'un extranet accessible à tous.

Pilotage des dispositifs

Le 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 à compétence nationale, aux directions du siège 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.

En 2019, ce questionnaire a maintenu l'évaluation des travaux accomplis concernant le devoir de vigilance ainsi que les trois questionnaires complémentaires visant à apprécier la maîtrise de la conformité au droit de la concurrence, le déploiement du plan de prévention de la corruption ainsi que le niveau de conformité aux dispositions du règlement européen sur la protection des données (ces éléments avaient été introduits en 2018).

Les branches, les directions à compétence nationale, les directions du siège et filiales sont responsables de leur dispositif de contrôle interne permanent et de gestion des risques, dans le respect de la Charte de management des risques du Groupe.

Enfin, l'efficacité de l'ensemble du dispositif est périodiquement vérifiée par les différents services d'audit interne, notamment par l'audit de Groupe.

Faits marquants en 2019

- La direction des risques du Groupe La Poste a initié un projet de renforcement du dispositif de maîtrise des risques du Groupe. Ce projet vise à améliorer au niveau du Groupe le dispositif de suivi des risques opérationnels, et des incidents les plus significatifs. Dans ce cadre, la direction des risques du Groupe La Poste a élaboré une méthode commune d'évaluation des risques opérationnels à toutes les entités de son périmètre.
- GeoPost a renforcé les conditions de mise en œuvre de son plan de prévention de la corruption. Elle a ainsi établi une feuille de route détaillée pour renforcer chacune des huit mesures composant le plan de maîtrise du risque de corruption conformément à la loi Sapin 2. La gouvernance a ainsi été renforcée par la création d'une filière de l'éthique et de prévention de la corruption constituée d'un référent par filiale.

- La branche Numérique a mis en œuvre les politiques du Groupe La Poste en matière de protection des données à caractère personnel, du respect du droit de la concurrence, de lutte contre la corruption. Elle a par ailleurs poursuivi le changement d'approche vis-à-vis de la protection des données en intégrant des mesures dès la conception et par défaut concernant les traitements nécessaires à ses activités.

- L'année 2019 de La Banque Postale a été marquée par la réorganisation de la filière des risques, le développement de l'activité crédit aux entreprises tout en maintenant un coût du risque maîtrisé, le renforcement du processus d'évaluation et d'adéquation du capital interne (ICAAP) et le renforcement du dispositif de maîtrise des risques sur l'activité de financement avec notamment la mise en place de systèmes de notation dédiés aux financements d'actifs et de projets, aux financements immobiliers et à sa clientèle « grandes entreprises ».

- En septembre 2019, la branche Réseau La Poste a accru l'indépendance de sa filière risques opérationnels vis-à-vis de sa ligne managériale en rattachant hiérarchiquement l'ensemble de cette filière à sa direction de la maîtrise des risques opérationnels. Cette évolution entre dans un cadre plus global de réorganisation des filières en lien avec les risques de La Banque Postale. Elle s'est accompagnée d'un renforcement du pilotage fonctionnel de la direction de la maîtrise des risques opérationnels du « Réseau La Poste » par la direction des risques de La Banque Postale.

- En 2019, la direction des risques, de la conformité et de la déontologie de la branche Services-Courrier-Colis a déployé, d'une part, un programme de formation sur le management des risques, les risques de conformité et la communication, et d'autre part, un outil de supervision auprès des *risk managers* positionnés en directions exécutives.

- En 2019, une direction de la conformité a été créée au sein de la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe. Cette direction a entrepris la rédaction d'une Charte de la conformité comptable, s'inscrivant dans le cadre de la Charte du management des risques. Sa finalisation est prévue pour 2020.

- La direction des achats du Groupe a cartographié ses processus afin d'harmoniser la vision et les pratiques en matière de conformité et de management des risques pour l'ensemble de la filière « achats ».

- La direction des ressources humaines du Groupe a poursuivi et renforcé en 2019 les plans d'action (portant à la fois sur la prévention des accidents du travail, et sur l'accompagnement à la reprise d'activité) pour atténuer le risque lié à la sécurité et à la santé de ses collaborateurs.

Perspectives pour 2020

- La direction des risques du Groupe La Poste déploiera la méthode de cartographie des risques opérationnels auprès des branches, filiales, des directions à compétence nationale et des directions du siège du Groupe. Les travaux de formalisation de ces dernières sur ce sujet feront l'objet d'un suivi et d'une consolidation en vue d'affiner le profil des risques du Groupe.

- GeoPost poursuivra ses actions visant à sécuriser les infrastructures informatiques de l'ensemble de ses filiales et continuera celles en matière de couverture de ses acquisitions.

- La branche Numérique mettra en place une gouvernance du management des risques en vue de suivre l'avancement des cartographies et des plans de maîtrise des risques majeurs de conformité et opérationnels.

- Outre l'accompagnement de la croissance organique de La Banque Postale, notamment sur l'activité de financement aux personnes morales, la continuation du plan de transformation pluriannuel du dispositif de maîtrise des risques de ladite activité, les travaux d'évolution du dispositif de maîtrise des risques porteront en 2020 sur le renforcement du pilotage des risques du conglomérat avec la montée au capital de CNP Assurances, la mise en place d'une nouvelle définition du défaut conforme aux évolutions des exigences réglementaires, la mise en place d'un nouveau modèle de « *Value at Risk* » pour suivre de manière plus fine des activités de marché.

- En 2020, la branche Réseau La Poste poursuivra notamment ses travaux d'identification, d'analyse et de mesure des risques opérationnels en vue de consolider son dispositif de lutte antifraude et de maîtrise des risques de non-conformité.

- La branche Services-Courrier-Colis renforcera le pilotage de son dispositif de management en instaurant un suivi mensuel d'indicateurs relatifs aux risques majeurs et à la formalisation des cartographies des risques en entités territoriales. Par ailleurs, elle lancera des travaux pour améliorer l'accompagnement de ses filiales en matière de management des risques.

Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques concernant l'information comptable et financière du Groupe

Principes généraux de pilotage et de gouvernance de la fonction comptable et financière

La direction financière et du développement du Groupe est chargée de coordonner les travaux sur la stratégie du Groupe, de définir et de mettre en œuvre la politique comptable, fiscale, financière et des achats. Par ailleurs, elle assure l'animation du Comité des investissements du Groupe.

Au sein de la direction financière et du développement du Groupe :

- la direction du contrôle financier du Groupe assure le pilotage économique et financier de la performance du Groupe. Ce qui recouvre notamment la définition de la cible économique du Groupe et des normes en matière de régulation financière, la contribution à la mise sous contrôle de cette cible, le contrôle financier des principaux projets et dossiers d'investissements internes de La Poste, le pilotage du processus de planification financière et de la filière du contrôle de gestion, l'élaboration du budget consolidé du Groupe et le suivi de la performance de La Poste et de ses branches ;

- la direction des opérations financières et de la trésorerie est chargée de la gestion de la trésorerie de court terme du Groupe (hors La Banque Postale), assure le financement et le refinancement du Groupe, veille à ce que le Groupe dispose à tout moment de la liquidité suffisante au regard de ses échéances financières et gère l'ensemble de ses risques de marché (hors La Banque Postale) ainsi que les financements intragroupe. Elle centralise l'ensemble des pouvoirs bancaires de La Poste, de ses branches et des filiales l'ayant accepté. Elle apporte son éclairage financier au Comité d'investissement du Groupe sur les projets de croissance portés par les branches GeoPost et La Banque Postale et soutient les branches Numérique, Services-Courrier-Colis et Réseau La Poste dans leurs projets d'acquisitions ;

- la direction de la communication financière et des relations avec les investisseurs explique et valorise auprès des différentes parties prenantes du Groupe les contenus et messages clés relatifs à son modèle économique et à ses réalisations financières, et assure les tournées de représentation auprès des investisseurs lors des émissions obligataires du Groupe. Elle produit, chaque année, le présent Document d'enregistrement universel du Groupe, coordonne le rapport financier semestriel, produit l'ensemble des publications légales en tant qu'émetteur sur les marchés financiers, s'assure du respect des obligations réglementaires et légales de la Société en matière de transparence financière et publie les communiqués de presse financiers ainsi que les informations de la rubrique nos informations financières du site internet « corporate » du Groupe ;

- la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe établit et déclare l'information comptable, fiscale et financière du Groupe La Poste. Elle veille notamment au respect des lois, règlements et normes, en matière comptable et fiscale et produit les comptes sociaux de La Poste ainsi que les comptes consolidés du Groupe ;

- la direction nationale comptable est rattachée au directeur de la comptabilité et de la fiscalité du Groupe et rassemble sous son autorité l'ensemble des établissements comptables de La Poste sur le territoire français. Elle exerce une mission de service dans le domaine de la production et de la révision comptable ;

- la direction de la transformation des solutions de finances du Groupe définit la gouvernance et l'architecture du système d'information financier du Groupe et coordonne les projets de convergence vers un progiciel de gestion intégré commun et assiste la transformation des fonctions « finance » de la Société. Elle assure le pilotage des projets transverses et la coordination des différentes maîtrises d'ouvrage en vue de maintenir la cohérence des systèmes d'information en termes de règles de gestion et de données référentielles ;

- la direction de la stratégie, des partenariats transverses et de l'innovation fournit des éclairages et des perspectives sur les évolutions de la société civile française et internationale en cours et à venir, partage des informations d'environnement stratégique, anime l'innovation transverse multimétiers en développant l'intrapreneuriat et les coopérations avec l'écosystème, identifie des opportunités d'affaires et des partenaires internes/externes et appuie le développement de nouvelles offres, et apporte son avis indépendant aux dirigeants du Groupe par rapport aux projets stratégiques des branches ;

- la direction des achats du Groupe met en œuvre et anime la gouvernance de la fonction « achats ». Elle définit les stratégies d'achat pour La Poste et pour le Groupe, met à jour et suit les règles d'achat en lien avec La Poste « solutions juridiques ». Elle est également en charge de la transformation, de l'animation et de la coordination de la filière des achats et des approvisionnements du Groupe ;

- le secrétaire général de la direction financière et du développement accompagne l'ensemble de la direction dans les tâches administratives et de gestion des ressources humaines et assure notamment la coordination des travaux de la direction dans ses relations avec la direction de l'audit et des risques du Groupe au titre des audits de groupe, des risques majeurs et de l'animation et évaluation du dispositif de contrôle interne.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière

Comptes du Groupe

Principes et normes comptables

Les comptes sociaux de La Poste SA ainsi que les comptes consolidés sont établis par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe à partir des comptes établis localement 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 entités concernées. 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 de la maison mère. La Poste et ses 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 et fiscal du Groupe se réunit régulièrement pour assurer le pilotage de la qualité de l'information financière sociale et consolidée.

Contrôle interne de la qualité de la comptabilité et gestion des risques au sein du Groupe

Les processus de contrôle interne mis en œuvre par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe sont destinés à s'assurer que :

- les principes comptables sociaux et le référentiel IFRS sont connus de tous les acteurs contribuant à la production des comptes sociaux et consolidés ;

- les options significatives sont prises en connaissance de cause par la direction générale du Groupe. Les difficultés d'application des principes sont anticipées afin d'en permettre une application normale ;
- les outils comptables et de consolidation fonctionnent de manière satisfaisante et garantissent le bon déroulement des processus de consolidation ;
- l'adaptation des comptes sociaux des entités au référentiel IFRS fait l'objet de procédures comptables permettant la correcte évaluation des retraitements ;
- toutes les opérations intragroupe sont éliminées dans les états financiers du Groupe ;
- toutes les informations financières nécessaires pour l'établissement et l'analyse des comptes consolidés sont correctement renseignées dans l'outil de consolidation dans les délais fixés par la direction financière et du développement ;
- 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 processus déclaratif fiscal.

Le contrôle interne du domaine comptable repose notamment sur une analyse détaillée de ses risques et une formalisation des processus au travers de procédures de clôtures explicatives et détaillées, de manuels et procédures du Groupe, de notes de doctrine et de réglementation comptable partagées avec les entités, et de procédures internes détaillées.

Contrôle financier du Groupe

Organisation et principes

La direction du contrôle financier du Groupe produit deux types d'informations financières consolidées issues des données communiquées par les branches et les directions de support du siège :

- des informations prospectives : plan pluriannuel, budget annuel, atterrissage semestriel ou annuel ;
- des analyses de la performance réalisée.

Ces analyses peuvent être à vocation interne, notamment dans le cadre de présentations au Comité exécutif, au Conseil d'administration ou aux actionnaires de La Poste, ou externe, comme : l'élaboration des rapports d'activité et de gestion.

Contrôle interne de la qualité de l'information financière et gestion des risques au sein du Groupe

S'agissant des informations prospectives, il consiste en :

- un contrôle de la prise en compte des hypothèses économiques validées par le Comité exécutif ;
- un contrôle de la prise en compte des évolutions réglementaires diffusées dans les notes d'instruction de la direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe ;
- un contrôle de l'exhaustivité des données et de la cohérence des remontées des branches et des directions de support du siège ;
- un contrôle de la conformité des ambitions par rapport au plan stratégique du Groupe ;
- et l'alerte si un objectif ou un délai de mise en œuvre semble risqué ou compromettant pour la performance du Groupe.

S'agissant de l'analyse de la performance, il vise à :

- donner une image fidèle de la santé économique et financière du Groupe ainsi que de la contribution intrinsèque des branches et des directions de support du siège à la performance du Groupe ;
- alerter sur les risques de non atteinte des ambitions validées en Comité exécutif ;
- contribuer à proposer des plans d'actions ou d'économies ou de retour à la trajectoire en vue de sécuriser la performance.

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 quantitatifs et qualitatifs.

Le collège des commissaires aux comptes examine et certifie les comptes consolidés du Groupe La Poste et les comptes sociaux de La Poste SA publiés chaque année. Il réalise également un examen limité sur les comptes semestriels consolidés résumés clos au 30 juin. Il présente ses conclusions au Comité d'audit de La Poste.

La direction de la communication financière est chargée de transmettre une information régulière aux différentes parties prenantes externes et d'organiser les relations avec les interlocuteurs externes, notamment les agences de notation, l'Autorité des marchés financiers et les investisseurs obligataires. La section « Nos informations financières » du site internet www.groupelaposte.com reprend l'ensemble des publications réglementaires et financières du Groupe.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière mises en œuvre au sein des entités du Groupe

La direction nationale comptable, rattachée au directeur de la comptabilité et de la fiscalité du Groupe, rassemble sous son autorité l'ensemble des établissements comptables de La Poste sur le territoire français. Elle exerce une mission de service dans le domaine de la production et de la révision comptable notamment pour les branches Services-Courrier-Colis et Réseau La Poste.

La direction financière de la branche Numérique est en charge du pilotage de son information comptable et financière et met en œuvre les procédures appropriées en liaison avec la direction financière et du développement du Groupe.

Au sein de La Banque Postale, la responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable appartient à la direction comptable de La Banque Postale. Ses missions consistent notamment à définir les règles et à assurer la production et la diffusion d'une information comptable de qualité, en s'appuyant sur la filière comptable de la Banque.

La direction comptable définit et coordonne les programmes de justification et de contrôle de premier et de deuxième niveau et suit leur exécution. Le contrôle interne permanent est assuré de la façon suivante :

Contrôles de premier niveau

Les services comptables opérationnels des centres financiers, des centres nationaux, les équipes de la direction de la Banque de Financement et d'Investissement 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 des affaires publiques et de la communication institutionnelle et financière, 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 chargées de la centralisation des comptes au siège.

En période de clôture, les informations comptables font l'objet de revues de comptes avec le contrôle de gestion et le contrôle financier du Groupe La Poste.

Les comptes semestriels sont validés par le Comité d'audit et par le Conseil d'administration.



3 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	La politique sociale, levier de la transformation de l'entreprise	128
3.2	La politique de responsabilité sociétale et environnementale	147
3.3	L'éthique des affaires et la conformité	166
3.4	Les achats comme levier de performance sociale, sociétale et environnementale	169
3.5	L'engagement au service des clients	170
3.6	Risques et plan de maîtrise	174

3.1 La politique sociale, levier de la transformation de l'entreprise

3.1.1 LE CADRE D'UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

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 ;
- et le développement managérial et la transformation de la filière RH.

Effectifs du Groupe

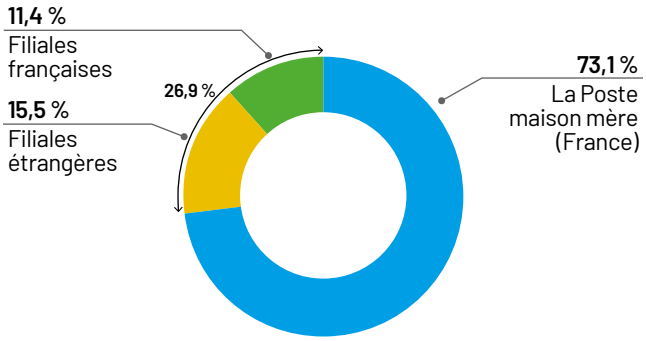
Évolution des effectifs du Groupe

Effectifs en équivalents temps plein en moyenne*

	2019	2018
Le Groupe La Poste	249 304	*251 219*

* Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales.

L'effectif total du Groupe La Poste s'élève à 249 304 équivalents temps plein en moyenne en 2019, en baisse de 0,77 % par rapport à 2018. L'évolution des effectifs résulte du solde des départs naturels (principalement constitués de départs à la retraite) et des recrutements.



Répartition de l'effectif Groupe

Répartition de l'effectif Groupe par continent [a]

Afrique	Amérique	Asie	Europe	Océanie	Total
1,2 %	1,2 %	0,2 %	97,4 %	0,1 %	100 %

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
84,5 %	8,6 %	4,3 %	97,4 %

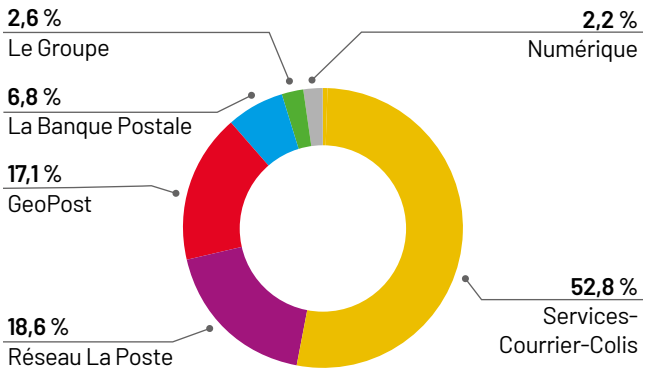
93,07 % de la force de travail du Groupe se situe en Europe de l'Ouest

(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.

Répartition de l'effectif Groupe par branche

Équivalents temps plein en moyenne



Répartition de l'effectif Groupe par Société

Équivalents temps plein (ETP)

Maison mère La Poste [a]	73,08 %
Filiales consolidées dans les indicateurs sociaux [b]	11,40 %
Périmètre couvert par les indicateurs sociaux [c]	84,47 %
Autres filiales	15,53 %
TOTAL	**100 %**

(a) Inclut les effectifs mis à disposition de La Banque Postale sous la forme d'un groupement de moyens pour les centres financiers (4,62 % des effectifs du Groupe).

(b) Inclut toutes les filiales situées en France.

(c) Sauf mention contraire au niveau de l'indicateur.

Une politique d'emploi responsable

La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France. Elle mène une politique d'emploi responsable dans une conjoncture marquée à la fois par la diminution des volumes de courrier et la baisse de fréquentation des bureaux de poste, mais aussi par la hausse des volumes de colis. Elle met notamment au cœur de sa politique d'emploi et de recrutement deux grandes thématiques :

- promouvoir une politique de recrutement ouverte à la diversité, respectueuse de l'égalité des chances et porteuse des engagements du Groupe en la matière ;
- développer un emploi de qualité, notamment en favorisant l'emploi permanent à La Poste. 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 2019, 3 268 collaborateurs ayant préalablement exercé en CDD ont été embauchés en CDI après 3 061 en 2018. Au sein du Groupe, le nombre total de recrutements en CDI en 2019 s'est élevé à 15 073 (16 323 en 2018).

Cela se traduit notamment en 2019 par un taux de 92,4 % d'effectifs en contrats permanents et un faible taux de turnover de 5,3 % (vs. 5,2 % en 2018).

Tableau de synthèse sur l'organisation du travail

L'organisation du travail dans les Sociétés du Groupe La Poste en France (qui représentent 84,49 % des effectifs du Groupe et 70 % 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 concerne Alturing, Docaposte, GeoPost, Mediapost et Viapost.

	Le Groupe La Poste*	
Indicateurs	2019	2018
Part des effectifs à temps partiel parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	11,61 %	11,96 %
Part de l'effectif occupant des emplois avec des horaires de nuit parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD)	2,7 %	2,5%
Nombre de journées d'absence pour maladie (en jours calendaires)	5 402 904	5 371 912
Nombre d'heures supplémentaires	3 660 667	3 642 525

* Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales situées à l'étranger.

Les acteurs de la transformation sociale

Un dialogue social soutenu

Les accords et les avenants signés en 2019

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 70 accords nationaux signés depuis 2012 sont le fruit d'un dialogue social fécond avec toutes les organisations syndicales représentatives et démontrent la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les collaborateurs. Cette volonté d'accompagnement par le dialogue social existe à tous les niveaux de l'organisation et se traduit par la signature en 2019 de 11 accords (*vs* 13 en 2018) :

- les avenants aux accords du 8 décembre 2006 instaurant le PEG et le PERCO au sein du Groupe (signés le 9 janvier par la CFDT, FO et la Liste Unis pour Agir (CFTC-CGC-UNSA)) ;
- l'accord relatif aux mesures salariales pour l'année 2019 (signé le 18 mars par la CFDT, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA) ;
- l'avenant à l'accord relatif aux Primes colis (signé le 1er octobre par la CFDT, FO et la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC)) ;
- le septième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap (signé le 10 mai par la CGT, la CFDT, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA) ;
- l'accord relatif à l'Insertion des jeunes et l'emploi des seniors (signé le 29 mai par la CFDT, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA) ;
- le quatrième accord sur l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé le 25 juillet par la CGT, la CFDT, FO et la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA) ;
- l'avenant à l'accord instituant deux régimes de garanties collectives obligatoires «Incapacité-Invalidité-Décès» et «Remboursement de frais de santé» au profit des salariés de La Poste (signé le 20 novembre par SUD, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'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 des contractuels de droit public de La Poste (signé le 20 novembre par SUD, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA) ;
- l'avenant à l'accord Insertion des jeunes et emploi des seniors de 2019 (signé le 20 décembre par la CFDT, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA) ;
- l'avenant à l'accord Un avenir pour chaque postier de 2015 (signé le 20 décembre par la CFDT, FO, la liste Osons l'avenir (CFTC-CGC) et l'UNSA).

Tableau de synthèse des accords signés en 2019

Indicateur 2019	La Poste	La Banque Postale	Docaposte	GeoPost	Mediapost	La Poste Silver	Poste Immo	Viapost	La Poste Nouveaux Services	Divers
Nombre total d'accords sociaux signés (y. c. avenants)	12	35	30	6	4	16	4	40	9	3

La part des collaborateurs du Groupe en France couverts par les accords sociaux est de près de 100 %.

Le suivi des engagements pris dans les accords en vigueur

Chacun des accords précités fait l'objet d'une Commission de suivi qui se réunit au moins une fois par an. Elle donne lieu notamment à une présentation de la mise en œuvre des dispositions conventionnelles aux organisations syndicales signataires.

Par ailleurs 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 direction des Ressources Humaines (DRH) du Groupe, de tout manquement qu'elles estiment avoir constaté dans la mise en œuvre des engagements de dialogue social de La Poste en termes de respect de la méthode de conduite du changement applicable aux évolutions de l'organisation au niveau national ou local (voir *infra*), et de respect des accords signés.

En 2019, 10 alertes nationales ont été adressées à la DRH du Groupe (*vs* 11 en 2018).

La fonction RH en accompagnement de la transformation

Les responsables des ressources humaines (RRH) de proximité ont été déployés et formés dans tous les territoires et dans chacune des branches de La Poste. Leur activité, au bénéfice de chaque manager et chaque collaborateur, permet d'aborder, en premier niveau, tous les aspects de la vie professionnelle, dans le respect de la confidentialité et de la liberté d'expression des personnes. En particulier :

- informer et traiter les questions courantes relevant de la gestion administrative ;
- informer et conseiller en matière d'évolution professionnelle ;
- être un interlocuteur de confiance en cas de situation difficile de l'agent, professionnelle ou personnelle ;
- accompagner les managers dans la gestion et le développement professionnel des membres de l'équipe.

Depuis 2017, La Poste a lancé un parcours ambitieux de développement des directeurs des ressources humaines (DRH) et des RRH.

Les programmes « DRH 2020 » et « RRH 220 » concernent l'ensemble des DRH et RRH du Groupe. Ils ont pour objectifs de :

- soutenir, une fonction RH tournée vers la fourniture d'une prestation de services RH optimale et l'accompagnement qualitatif et personnalisé des collaborateurs ;
- conforter les compétences des généralistes RH (DRH et RRH) dans leur positionnement de partenaires des managers, dans leur contribution aux projets de transformation et à la réussite des enjeux business ;
- progresser et innover dans les modes de fonctionnement RH, tout en maîtrisant les fondamentaux de leur métier.

Le parcours DRH est constitué notamment de trois modules de développement en lien avec la transformation. En 2019, 38 DRH ont suivi le module « Partenaire stratégique de la transformation », 36 DRH le module « Garant de la qualité de service » et 33 DRH le module « Intégrateur des ambitions & politiques RH ».

Le parcours qualifiant RRH, déployé depuis janvier 2018, a été suivi en 2019, par 222 RRH.

Un management reconnu et soutenu

Les nouveaux managers disposent, quel que soit leur niveau, dans les six premiers mois de leur prise de poste, d'un dispositif d'intégration obligatoire comprenant un parcours de développement des compétences. Celui-ci comprend notamment une formation spécifique portant sur le rôle RH du manager, mise en place depuis 2013, pour permettre au manager de :

- savoir exercer son rôle dans l'accompagnement de ses collaborateurs et en particulier dans l'accompagnement de leur évolution professionnelle ;
- accompagner son collectif dans les processus de changement ;
- savoir créer les conditions individuelles et collectives de la qualité de vie au travail au sein de son équipe.

D'une durée de deux jours, cette formation est obligatoire et dispensée avant ou dès la prise de poste effective. En 2019, 177 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. Enfin en 2017, a été créé l'Institut du management avec des formations dédiées aux managers du Groupe (voir infra).

3.1.2 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ

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. L'accès à la formation se trouve au cœur des engagements de cet accord qui stipule qu'au moins 80 % des postiers seront formés chaque année. Il prévoit également la mise en place des parcours qualifiants avec un objectif de 50 000 nouveaux parcours à horizon 2020.

Formation

En 2019, les 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. Près de 43 600 parcours ont été engagés fin 2019 (*vs* 37 000 fin 2018) ; l'objectif de 50 000 parcours qualifiants fin 2020 est donc réalisé à 87 % ;
- un programme de formation individuelle avec une offre de formation en libre-service (OLS) accessible à tous les collaborateurs *via* un portail dédié depuis avril 2017, désormais structurée autour de deux thématiques : la Culture d'entreprise et le Digital et la data. Plus de 86 000 collaborateurs se sont engagés dans au moins une formation OLS (dont plus de 50 000 en 2019) ;
- une offre commune de développement des compétences managériales, portée par l'Institut du management du Groupe (IM). Cette offre comprend des programmes de formations au management : en présentiel, en ligne et en libre-service, un cycle de conférences et un parcours pour les nouveaux managers. Les inscriptions à ces programmes sont accessibles à tous les managers du Groupe *via* le portail de l'IM. Les 6 sites aménagés en région permettent aussi une facilité d'accès pour les postiers sur tout le territoire. Fin 2019, 14 476 managers ont participé à l'un des programmes de l'IM (comparé à 9 797 en 2018) ;
- la formation des 19 000 postiers des filières supports portée par l'Institut du développement (ID) créé en 2018. *Via* le portail de l'ID, les postiers de ces filières ont accès à des formations communes sur des sujets tels que la gestion de projet, la maîtrise des risques, les documents comptables ou l'orientation client, qui sont proposées sous forme de programmes courts à suivre en ligne, de formations en présentiel ou de conférences. En 2019, l'ID a dispensé des formations à 30 505 collaborateurs (comparé à 13 506 en 2018) ;
- les branches ont également leur propre organisme de formation avec l'École de la Banque et du Réseau (EBR) et l'Université Services Courrier-Colis (USCC). L'EBR accompagne le développement des compétences métier des collaborateurs de La Banque Postale, des Services Financiers et du Réseau. En 2019, elle a dispensé 14 262 journées de formation à 61 581 collaborateurs L'USCC accompagne le développement des collaborateurs de la BSCC vers les métiers de demain et l'excellence du service dans le cadre d'« Ambition 2020, vers le monde des services », à travers un réseau de 6 écoles métier (École des ventes, École Marketing, École Supply chain, École Métier des facteurs, École Qualité satisfaction client, École Relation clients & Administration des ventes).

En 2019, pour la septième année consécutive, le taux de postiers formés a été important avec plus de 8 collaborateurs sur 10 ayant bénéficié d'au moins une formation et 9 collaborateurs sur 10 ayant été formés dans les deux ans.

Gestion des talents

Pour accompagner les enjeux de transformation du Groupe La Poste a mis en place une politique de gestion de talents qui vise à :

- accompagner les directions dans l'identification des postes clés de l'organisation ;
- anticiper les besoins en identifiant et préparant les collaborateurs amenés à exercer des postes à forts enjeux ;
- préparer les titulaires de postes clés et leurs successeurs aux enjeux à venir par des actions de développement et des opportunités d'évolution professionnelle.

Dans ce cadre, en 2018 La Poste a lancé deux programmes de développement des « talents », dédiés aux dirigeants (programme *Rethink & lead*) et aux cadres stratégiques (programme *Impacte !*). Fort du résultat positif de ces deux programmes, en 2019 une deuxième promotion du programme Impacte ! a été mise en place et le Programme *Rethink & lead* a également été reconduit.

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 des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, permettant d'acquérir des diplômes ou des titres professionnels, du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) jusqu'au Master. Elle s'appuie notamment sur ses « Formaposte », les trois centres de formation en alternance (CFA) créés et dédiés à La Poste, pour répondre à ses besoins de former des jeunes à ses métiers notamment en région. Ils accompagnent aujourd'hui, 40 % des alternants de La Poste (50% des apprentis et 35% des contrats de professionnalisation).

La Poste s'est engagée à recruter 4 000 jeunes en contrat d'alternance en 2019, au titre de l'accord signé le 29 mai 2019 sur l'insertion des jeunes et l'emploi des seniors. Cet accord reconduit les mesures de l'accord de 2016 qui avait permis de recruter plus de 17 600 alternants sur la période 2016-2019. Sur l'année 2019, 4 739 nouveaux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation ont ainsi été signés.

Pour élargir encore son approche, La Poste est partenaire depuis 2016 de la Fondation innovation pour les apprentissages (FIPA). L'objectif est de favoriser toutes les formes d'apprentissage en alternance en lien avec d'autres entreprises (apprentissage, contrats de professionnalisation, dispositifs d'insertion alternée, dispositifs d'orientation et formation professionnelle continue en alternance), en particulier sur les nouveaux métiers.

Mobilité

Mobilité interne

Des opportunités d'évolution professionnelle sont développées au sein du Groupe, à travers les actions suivantes :

- l'Observatoire des métiers et des compétences a, depuis sa création en 2015, établi un référentiel commun aux 156 métiers du Groupe et aux 27 filières professionnelles, permettant, de façon prospective, la construction des parcours professionnels ;
- La Poste permet aux collaborateurs d'être acteurs de leur projet professionnel en créant et en renforçant les conditions de leur prise d'initiative : bourse d'emplois accessible à tous sur intranet et internet, règles de mobilité interne, développement d'un réseau de conseillers répartis dans les différentes branches de l'entreprise, site dédié à l'évolution professionnelle. Le volume des offres postées sur la bourse d'emplois, qui avait fortement augmenté entre 2014 (5 700 offres) et 2018 (18 808 offres), a baissé de 7,9 % en 2019. Les 12 Espaces mobilité et recrutement Groupe (EMRG), à Paris et en région contribuent à l'évolution professionnelle des postiers sur tout le territoire. Ils animent le réseau des conseillers en évolution professionnelle présents dans l'ensemble des services de La Poste depuis 2015 ;
- elle favorise le développement de parcours professionnels croisés entre ses branches et ses domaines professionnels. La mise en place de la GPEC [1] territoriale en octobre 2019, coordonnée et animée par les EMRG, doit permettre de développer davantage la mobilité et la fluidité entre les parcours professionnels entre les branches et les filières du Groupe au niveau local ;
- la volonté de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui s'incarne aussi dans le partenariat conclu avec Simplon, entreprise de l'économie sociale et solidaire et école de formation gratuite au codage informatique, qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale. Ce partenariat permet à tout postier (notamment des facteurs ou chargés de clientèle), après un dispositif de sélection puis de formation, d'obtenir le diplôme de concepteur-développeur et d'intégrer les services informatiques de La Poste. Le succès de ce dispositif, avec 51 collaborateurs intégrés depuis sa création, a été confirmé lors de la constitution de la quatrième promotion 2019/2020 : 17 postiers ont été sélectionnés parmi plus de 300 candidats. Au total 41 postiers ont déjà évolué vers des fonctions de concepteurs-développeurs grâce à ce dispositif. Forte de cette réussite, La Poste a lancé un nouvel itinéraire d'analyste cybersécurité : 9 postiers sont en cours de formation avec Simplon en vue de l'obtention de leur certification d'ici l'été 2020 ;
- au total, en 2019, près de 11 % des collaborateurs ont évolué professionnellement dans le Groupe, en France [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 2019, La Poste a accompagné 202 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques.

Création d'entreprise

La Poste conduit une politique active d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat exprimés par ses collaborateurs (création ou reprise d'une activité économique), au travers de mesures spécifiques : un numéro vert d'information, un accompagnement par des conseillers spécialisés, l'accès à des formations et des aménagements du temps de travail, une aide financière, un suivi post-création et un droit au retour organisé. En 2019, 143 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet.

Mobilité vers l'économie sociale et solidaire

La Poste accompagne aussi des postiers vers le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), acteur en croissance sur le territoire et qui propose une diversité de métiers. À travers le partenariat « Alliance dynamique », sont rendus possibles plusieurs types de projets en direction des structures de l'ESS : évolution professionnelle vers une structure de l'ESS, création d'une structure ou encore engagement en fin de carrière dans une cause d'intérêt général. En 2019, 167 collaborateurs ont fait aboutir de tels projets d'évolution externes.

Promotion

En cohérence avec une gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences, La Poste met en œuvre trois dispositifs de promotion : la reconnaissance des acquis professionnels, la reconnaissance du potentiel professionnel et la reconnaissance de l'expérience professionnelle.

En 2019, 17 595 collaborateurs ont bénéficié d'un de ces trois dispositifs de promotion, soit un taux de promotion de 9,5 %.

(1) Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

(2) 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.

Entretien annuel et professionnel

- La ligne managériale est étroitement associée à la détection des besoins de développement des compétences des collaborateurs et d'accompagnement des projets professionnels avec : l'entretien annuel d'appréciation : ce temps d'échange est un acte managérial essentiel au service de la stratégie de l'entreprise et du développement professionnel des collaborateurs. Il permet d'orienter les efforts de l'entreprise sur des objectifs prioritaires, en cohérence avec les missions confiées au collaborateur ;
- le lancement d'un projet d'évaluation des compétences par les managers durant les entretiens annuels d'évaluation sur la base des profils de compétence exprimés par les métiers ;
- la possibilité pour tous les postiers de bénéficier d'un entretien professionnel chaque année (entretien rendu obligatoire tous les deux ans par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle).

Résultats

	Le Groupe La Poste [a]	
	2019	2018
Nombre de mobilités internes	20 191	22 825
Nombre total d'heures de formation [b]	4 881 436	4 904 426
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année [c]	80,3 %	80,4 %
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale [d]	3,8 %	4,2 %
Nombre de parcours qualifiants déployés (cumul depuis 2015) [e]	43 600	38 000

(a) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.
(b) Nombre total d'heures de formation internes ou externes suivies par l'ensemble du personnel (effectif total présent au cours de l'année y compris les alternants). Les heures de formation des CIF, 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.
(c) Périmètre La Poste maison mère. Taux de postiers ayant suivi une ou plusieurs formations dont la durée cumulée est a minima de 3h30.
(d) Périmètre La Poste maison mère. Un investissement en formation qui se maintient mais un calcul des dépenses affecté par l'évolution de la fiscalité relative à la taxe d'apprentissage (dite «année blanche»).
(e) Périmètre La Poste maison mère.

3.1.3 OFFRIR DES DISPOSITIFS DE RÉMUNÉRATION ET DES PRESTATIONS SOCIALES VARIÉS

Dispositifs de rémunération

Politique salariale

Pour le personnel sous statut de fonctionnaire, les mesures propres à la fonction publique (valeur du point) sont appliquées.

S'agissant du personnel salarié, la politique de rémunération est définie par une convention d'entreprise (la « Convention commune ») et par la négociation 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 2019 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. Cet accord prévoit la mise en place d'une indemnité destinée à prendre en charge partiellement les frais de trajet quotidien domicile-travail des postiers.

Intéressement

Le dispositif d'intéressement en vigueur à La Poste depuis 2007 se base sur un résultat économique complété par des résultats de qualité de service et de développement responsable.

Un nouvel accord triennal d'intéressement a été signé en 2015, pour trois ans. L'intéressement est désormais proportionnel au résultat d'exploitation du Groupe et donc en lien plus direct avec l'action de chaque collaborateur. Afin de sensibiliser les personnels

à la progression du résultat, un bonus de surperformance est en outre distribué si les résultats sont supérieurs au budget de l'année approuvé par le Conseil d'administration. Après l'accord de 2015 et l'avenant de 2016, un nouvel accord d'intéressement a été signé en juin 2018, renforçant encore l'impact du résultat d'exploitation sur le montant distribué pour la période 2018-2020.

L'intéressement permet ainsi de valoriser les efforts accomplis et de développer l'association des personnels à la bonne marche et aux résultats de l'entreprise. Au titre de l'exercice 2019, il s'est élevé à La Poste à 103,26 millions d'euros.

Il existe par ailleurs des accords d'intéressement dans la plupart des filiales françaises.

Plan d'épargne Groupe (PEG) et plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)

La Poste et cinq organisations syndicales (FO, la CFDT, la CFTC, la CGC et l'UNSA) ont signé en décembre 2006 deux accords instituant respectivement le plan d'épargne Groupe (PEG) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO).

Ces plans d'épargne collectifs mis en place par La Poste sont également ouverts aux filiales françaises remplissant les conditions d'adhésion (détenues directement ou indirectement par La Poste à au moins 50 % ou dont les comptes sont consolidés par intégration globale au niveau du Groupe La Poste). À ce jour, 13 filiales ont choisi d'adhérer aux dispositifs d'épargne salariale du Groupe, notamment Mediapost, Chronopost et Poste Immo parmi les plus importantes. Les collaborateurs de La Poste et des filiales adhérentes ont la possibilité d'épargner dans les plans d'épargne salariale à partir de trois mois d'ancienneté, en y effectuant des versements volontaires et/ou en plaçant leur prime d'intéressement et/ou de participation. Depuis 2014, La Poste permet également à ses collaborateurs de transférer chaque année jusqu'à dix jours de leur compte épargne-temps (CET) vers le PERCO (hors congés annuels).

En complément des sommes versées par les collaborateurs sur le PEG et le PERCO, La Poste verse un abondement. En 2019, l'abondement total versé par La Poste a représenté 23,5 millions d'euros, contre 23 millions d'euros en 2018. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement : en 2019, l'abondement total versé par les filiales adhérentes a représenté 1 million d'euros, contre 1,1 million en 2018.

Les sommes versées sur le PEG et le PERCO sont investies sur une gamme diversifiée de FCPE, exclusivement dédiés au Groupe La Poste, dont la gestion financière est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM). Six FCPE couvrent ainsi l'ensemble des classes d'actifs au 31 décembre 2019, permettant à chacun de choisir son placement en fonction de son profil risque/rendement : un fonds monétaire (La Poste Responsable Monétaire), un fonds obligataire (La Poste Obligations), un fonds actions (La Poste Actions 100), un fonds mixte à dominante obligataire (La Poste Actions 30), un fonds mixte à dominante actions avec une poche d'investissement solidaire (La Poste Responsable Actions 70 Solidaire) et un fonds diversifié dit flexible (La Poste Allocation Flexible) dont l'allocation sur les différentes classes d'actifs évolue dans le temps à l'initiative du gérant en fonction des conditions de marché. Les FCPE sont investis de manière significative en actifs ISR (investissement socialement responsable). Ainsi, le FCPE La Poste Responsable Monétaire, qui concentre près de 38 % des placements des collaborateurs, est investi à 92 % en actifs ISR. Des taux planchers d'actifs ISR sont en outre appliqués pour les fonds obligataires et actions. Il est prévu qu'à fin 2020, l'ensemble des fonds soit 100 % ISR.

Au 31 décembre 2019, Le Groupe La Poste compte 152 994 porteurs de parts aux dispositifs d'épargne salariale Groupe, soit une progression de 7 % entre 2018 et 2019.

Au niveau de La Poste maison mère, le nombre de porteurs de parts est de 141 814, pour un encours total de 868 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au niveau des filiales, le nombre de porteurs de parts est de 11 180, pour un encours total de 35,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 2019. 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.

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.

Tableau de synthèse sur les rémunérations

	Le Groupe La Poste [c]		
Indicateurs	2019	2018	2017
Rémunération brute annuelle en moyenne [a]	31 839 €	31 464 €	30 877 €
Évolution n/n-1	+ 1,2 %	+ 1,9 %	+ 1,6 %
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice	125,47 M€	96,2 M€	119,8 M€
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCO [b]	160 405	150 349	135 737
Abondement net versé par l'entreprise	29,4 M€	28,5 M€	29,7 M€
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCO)	67,67 %	46,21 %	44,68 %

(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.

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.

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 ».

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).

Le régime frais de santé évolue en 2019 avec la mise en place d'options surcomplémentaires permettant aux personnels d'ajuster la couverture à leurs besoins. Il s'est en outre enrichi de nouveaux services comme un réseau de soins pour bénéficier d'équipements optiques et dentaires à prix négociés, un service d'analyse de devis, un service de téléconsultation médicale et des services pour les postiers aidants familiaux.

Les personnels des filiales sont couverts par des régimes propres à chaque Société.

Prestations sociales

Activités sociales

L'offre d'activités sociales, proposée à tous les personnels de La Poste SA [1], représente un budget total de 203,8 millions d'euros en 2019 et couvre cinq domaines :

- l'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres-restaurants (moyenne de 104 556 bénéficiaires par jour et 46,2 % du budget total en 2019) ;
- les activités économiques et la vie quotidienne (3,7 % du budget total en 2019) ;
- les activités culturelles et de loisirs (17,3 % du budget total en 2019) ;

(1) *Depuis 2013, l'ensemble de l'offre sociale, qui était principalement réservée aux personnels permanents, est progressivement rendu accessible aux personnels en CDD de plus de trois mois.*

- l'aide à l'enfance et la jeunesse (19,2 % du budget total en 2019). 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 (6,9 % du budget total 2019), 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 (37 408 demandes en 2019), des allocations de scolarité et des CESU préfinancés. La Poste a mis en place une offre de soutien en direction des postiers aidants familiaux avec notamment la publication d'un guide pour les aidants ainsi que d'un guichet téléphonique d'accueil dédié pour les accompagner et conseiller de façon plus personnalisée.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales

(en millions d'euros)	2019	En %	2018
Restauration et secteur économique	94,3	46,2	95,9
Dont titre-restaurant	*43,0*	*21,1*	*42,6*
Activités économiques et vie quotidienne	7,5	3,7	4,9
Activités culturelles et de loisirs	35,3	17,3	37,3
Enfance	40,5	19,9	41,1
Prévoyance et solidarité	14,1	6,9	12,7
Gestion et frais de structure	12,1	6,0	12,2
TOTAL	**203,8**		**204,1**

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 (DNAS), dont le siège est à Gentilly et qui est déployée dans neuf établissements sur le territoire.

Logement des postiers

La politique de logement des postiers est un élément important de la politique sociale du Groupe. La Poste est le premier contributeur de la participation des employeurs à l'effort de construction (Action Logement – ex 1 % logement). Elle mène une politique active, négociée depuis 2006 dans le cadre d'accords successifs signés avec l'ensemble des organisations syndicales. Cette politique s'appuie sur l'offre de services proposée par Action Logement mais également sur des moyens additionnels et sur un parc historique de logements sociaux. Ceux-ci sont principalement réservés auprès des structures HLM du groupe Poste Habitat, structure qui regroupe quatre sociétés HLM et représente plus de 16 500 logements sociaux occupés à plus de 40 % 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 2019 d'accompagner plus de 11 500 postiers dont 1 956 pour un accès à un logement locatif social.

En 2017, un quatrième 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. Des négociations sont en cours en vue de conclure un cinquième accord sur le logement à La Poste pour la période 2020-2022.

3.1.4 AMÉLIORER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La Poste a une politique active en matière de vie au travail qui inclut la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail (QVT) et engage l'organisation de l'entreprise et son management. L'exigence de La Poste tant en matière de santé et sécurité que de QVT s'est renforcée avec la signature de deux accords : l'accord Qualité de vie au travail en 2013 ; puis l'accord Un avenir pour chaque postier, en 2015. Ce dernier s'applique à l'ensemble du personnel de La Poste pour une durée de six ans.

La QVT constitue une exigence permanente, dans chaque projet, dans chaque mode d'organisation, afin de garantir la qualité du travail (organisation, contenu, sens et conditions de travail), la qualité des relations de travail au sein du collectif de travail et le management ; la qualité de l'accompagnement individuel et la santé et la sécurité au travail.

Actions en matière de qualité de vie au travail

Plusieurs mesures fortes ont été déployées depuis plusieurs années :

- la mise en place de plus de 1 000 responsables RH de proximité ;
- le renforcement de la prévention ;
- le développement du télétravail : fin 2019, 4 349 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail ;
- un dispositif de temps partiel aménagé pour les postiers seniors ;
- l'octroi de jours de repos supplémentaires pour les postiers seniors occupant des fonctions exposées à des facteurs de pénibilité.

Par ailleurs en 2019, le déploiement des espaces de discussion sur le travail s'est poursuivi dans les entités opérationnelles et dans les fonctions supports ; 2 000 managers ont déjà été formés. Ces espaces visent à permettre un échange entre l'équipe et son encadrant sur les difficultés rencontrées dans le travail au quotidien et les solutions à y apporter.

La Poste a mis en place le droit à la déconnexion depuis 2015. Tout en tenant compte de l'organisation de l'entreprise, qui fonctionne 24 heures/24 heures, ce droit est organisé à partir d'un temps de déconnexion de référence défini pour chacun et de nouveaux usages de la messagerie professionnelle, avec notamment une fenêtre de déconnexion sur l'ensemble des messageries des postiers. En 2018, le dispositif a été étendu aux connexions domestiques (webmail).

Un accord a été signé en 2018 prévoyant la mise en place de mesures pour améliorer la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des postiers aidants, notamment le don de jours par un « fonds de solidarité aidants » alimenté par La Poste à hauteur de 1 000 jours par an, et par les postiers qui le souhaitent. Les postiers aidants disposent également de trois jours d'autorisations spéciales d'absence pour accompagner la personne aidée dans ses démarches administratives et médicales ainsi que de facilités dans l'organisation de leur travail et d'un accompagnement dans leur évolution professionnelle s'ils ont besoin d'effectuer une mobilité géographique.

Méthode de conduite du changement

Instituée début 2013 dans l'accord Qualité de vie au travail, la méthode de conduite du changement de La Poste accompagne les projets importants modifiant l'organisation du travail.

Du lancement d'un projet au bilan de son déploiement, cette méthode intègre un certain nombre d'étapes pour assurer le partage du sens et la concertation sociale autour des projets, l'information continue des postiers sur leur avancement, une étude d'impact intégrant l'écoute individuelle des collaborateurs sur les conditions de travail et leur équilibre vie professionnelle-vie privée.

Actions en matière de prévention des risques professionnels et des accidents de travail

Prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques

En matière de prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques, La Poste agit à plusieurs niveaux :

- déploiement d'équipements de travail permettant de réduire les risques : par exemple, suppression progressive des deux-roues à moteur et mise en place d'un nouveau véhicule trois-roues à moteur (le Staby) pour réduire les risques routiers, port obligatoire du casque à vélo, déploiement d'outils d'aide à la manutention dans les plates-formes industrielles et d'autres matériels adaptés en bureaux de poste, etc. ;
- modules de formation : formation de managers et des agents à la réduction des risques de manutention et aux postures professionnelles et à la prévention des incivilités et agressions externes ; programmes de formation en matière de prévention pour la filière prévention, les directeurs d'établissement et les Présidents de CHSCT ;
- poursuite de dispositifs d'habilitation pour tous les collaborateurs exerçant une activité de conduite ;
- équipements et mesures de prévention pour les postes de travail tertiaires.

Prévention des risques psychosociaux et gestion des incivilités

La Poste a mis en place plusieurs dispositifs en matière de prévention des risques psychosociaux :

- une approche renforcée de la prévention des risques psychosociaux dans toutes les entités a été élaborée en 2019 ;
- des formations sur les fondamentaux du management et sur l'évaluation et la prévention des situations à risque en établissement ; en 2019, 794 managers ont été formés dans le cadre de l'IM sur la qualité de vie au travail et l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation difficile soit à ce jour près de 50 % des managers ;
- un dispositif de prévention et de traitement des situations en lien avec le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ;
- un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique par téléphone, accessible à tous collaborateurs 24/24 et un numéro spécifique pour les managers et les acteurs RH.

Par ailleurs en matière d'accueil de la clientèle et de gestion des incivilités, le plan POLI vise la mise en place d'actions pour réduire les incivilités subies par les postiers dans leur travail dans les bureaux de poste les plus exposés :

- formations collectives et actions de prévention pour gérer des incivilités ;
- actions sur les conditions d'accueil des clients avec la création de postes de chargés de clientèle accueil ;
- accompagnement des postiers ayant subi une incivilité, y compris par le dépôt de plainte de l'entreprise.

Suivi médical

La Poste dispose de ses propres services de santé pour assurer la surveillance de la santé au travail des postiers et un service social pour accompagner les postiers qui rencontrent des difficultés dans leur vie professionnelle et/ou personnelle. Fin 2019, elle comptait 119 médecins du travail, 149 infirmiers en santé au travail, 107 assistants en service santé au travail et un réseau de 283 assistants sociaux.

Résultats

	Le Groupe La Poste [d]	
Indicateurs	2019	2018
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles [a]	800 632	783 949
Accidents de travail avec arrêt :		
■ Taux de fréquence [b]	24,93	25,05
■ Taux de gravité [c]	1,51	1,47

(a) Cet indicateur est calculé sur la base de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.
(b) Pour La Poste maison mère : fonctionnaires, CDI, CDD. Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets domicile-travail) par millions d'heures travaillées. Les heures travaillées sont calculées sur la base des effectifs moyens que multiplie le nombre d'heures de travail annuel. Nouvelle méthode de calcul du taux de fréquence (à partir de 2017) qui est calculé au 31 décembre, avec un mois de consolidation, et prenant en compte tous les contrats (hors stagiaires).
(c) Pour La Poste maison mère : fonctionnaires, CDI, CDD. Nombre de jours d'arrêt pour accident de travail (hors trajets domicile-travail) par milliers d'heures travaillées. Les jours perdus pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires. « Le nombre d'accidents du travail avec arrêt ainsi que le nombre de jours d'arrêt occasionnés sont extraits des systèmes de gestion RH en date du 31 décembre. »
(d) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

Au sein de La Poste, après avoir baissé de 10 % en deux ans, l'accidentologie est légèrement remontée en 2019.

3.1.5 ASSURER LE RESPECT DES DROITS HUMAINS ET DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

La plupart des activités du Groupe se déroulent dans des pays disposant d'institutions démocratiques et de ressources capables de garantir le respect des droits de l'Homme et des principes fondamentaux de l'Organisation internationale du travail (OIT). La Poste et ses filiales françaises sont régies par le droit du travail français qui applique la protection des droits de l'Homme, conformément aux conventions fondamentales de l'OIT.

En cohérence avec son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, Le Groupe La Poste dispose depuis plusieurs années de politiques de prévention en faveur des droits humains et des libertés fondamentales de ses collaborateurs et s'attache à les renforcer. Le Groupe renouvelle chaque année sa signature du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, à travers laquelle il s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective, à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants, à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

La Poste accorde une large place à la négociation avec ses partenaires sociaux sur la mise en œuvre de ces politiques. Ainsi elle a notamment signé de nouveaux accords en 2019 sur la prévoyance, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le handicap, proposant ainsi des garanties et des droits complémentaires à ses collaborateurs.

De plus, au titre du devoir de vigilance (cf. Annexe 1), des mesures sont en place afin de proscrire, au sein du Groupe et dans ses relations contractuelles avec les fournisseurs et sous-traitants de rang 1, tout risque d'atteinte grave aux droits humains et aux libertés fondamentales et de renforcer la prévention en matière de santé et sécurité au travail.

Enfin dans le cadre des activités du Groupe à l'international, GeoPost a signé en 2017 avec l'UNI Global Union un accord qui confirme son engagement pour la défense des droits de l'Homme et des droits des représentants du personnel, notamment dans le cadre des conventions de l'OIT.

Diversité et égalité des chances

La Poste mène une politique active de promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Cette politique est affirmée au plus haut niveau de l'entreprise et est déployée à travers un réseau de référents diversité déployé dans les structures territoriales.

Signataire de la Charte de la diversité depuis 2006, elle dispose d'un Code de déontologie et d'un règlement intérieur de l'entreprise qui précisent les engagements en matière de lutte contre les discriminations. En décembre 2018, elle a signé la Charte de l'autre cercle, qui promeut la lutte contre toutes les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre. Le 19 décembre 2019, la BSCC s'est vu attribuer par l'Afnor le label Diversité, pour une durée de quatre ans, en reconnaissance de sa politique active en faveur de l'égalité des chances et en matière de lutte contre les discriminations.

La Poste s'est dotée d'une Charte de recrutement en 2010 à travers laquelle elle s'engage en matière d'égalité des chances, de considération de toutes les candidatures, d'objectivité et de respect dans le cadre des recrutements. Elle favorise la diversité dans ses recrutements en utilisant plusieurs moyens (recrutements dans les quartiers prioritaires de la ville, contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, méthode de recrutement par simulation).

Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap ou d'inaptitude

La Poste agit pour l'emploi et le développement professionnel des personnes en situation de handicap ou d'inaptitude, avec le soutien d'un réseau national de référents handicap. Le 10 mai 2019 a été signé le septième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap pour la période 2019-2022. À travers ce nouvel accord, La Poste consacre 23 millions d'euros à la politique handicap et s'engage à recruter 650 personnes dont 260 en CDI en quatre ans. Cet accord prévoit :

- plus de 60 % du budget de l'accord seront consacrés aux mesures de maintien dans l'emploi de tous les postiers en situation de handicap ; confirmant la priorité donnée par La Poste à cet objectif ;
- un plan d'accueil dédié à chaque prise de poste et la formation obligatoire des managers qui ont une personne handicapée dans leur équipe afin de renforcer la qualité de l'intégration ;
- le renforcement du développement professionnel et la qualité des parcours professionnels des personnes handicapées.

Avec un taux d'emploi de 7 % des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) en 2019, La Poste dépasse le taux d'emploi légal de 6 %. Elle compte 11 521 collaborateurs avec une reconnaissance du handicap.

La Poste organise divers événements autour du handicap et de la lutte contre les discriminations pour sensibiliser les collaborateurs. Ainsi, 200 postiers en situation de handicap invisible ont été mis à l'honneur dans toute la France lors de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH) en 2019.

Égalité femmes-hommes

La Poste a signé un quatrième accord sur l'égalité professionnelle le 25 juillet 2019 qui fixe de nouveaux engagements pour la période 2019-2022. Il vise notamment à donner les mêmes chances de déroulé de carrière entre les femmes et les hommes grâce à une part des femmes accrue parmi les cadres supérieurs, dirigeants et stratégiques, le renforcement de la mixité dans tous les métiers, la lutte contre le sexisme et les violences, l'égalité des droits quelles que soient l'orientation sexuelle et l'identité de genre. La Poste a lancé en 2019 un réseau pour promouvoir la parité dans le Groupe.

Par ailleurs, La Poste, est également signataire :

- du Pacte mondial des Nations Unies et de l'engagement des P.D.G. 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 2019 un taux de 52,4 % de femmes dans l'entreprise, de 50,9 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 32,3 % parmi les cadres dirigeants.

Indicateur	2019	2018	2017
Part des femmes au sein du Comité du management*	31,4 %	30,4 %	30,1 %

* Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

	Le Groupe La Poste*		
Indicateur	2019	2018	2017
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	- 4,3 %	- 5,2 %	- 5,1 %

* Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

La Poste vise à assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. À La Poste en 2019, grâce aux mesures mises en place pour favoriser l'égalité hommes-femmes, l'écart salarial demeure résiduel, avec 2,8 % d'écart en défaveur des postières fonctionnaires et 0,2 % d'écart en défaveur des postières salariées.

Grâce à ces mesures, en 2019 La Poste a atteint un résultat de 94/100 à l'index de l'égalité femmes-hommes, ce qui la place au-dessus des entreprises françaises dont la moyenne de 82 %.

Promotion des diversités

Gestion des âges et de l'intergénérationnel

La Poste a mis en place un plan d'action de gestion des âges, afin de favoriser l'intégration, l'employabilité et le développement des compétences des jeunes et des seniors. En 2019, dans le total des recrutements en CDI, la proportion des personnes âgées de 45 ans et plus est de 9,51 %, en ligne avec le nouvel accord sur l'Insertion des jeunes et l'emploi des seniors signé le 29 mai 2019 qui reconduit les mesures du précédent accord pour l'année 2019. Il prévoit une attention spéciale aux échanges entre générations et vise à toujours mieux insérer les jeunes dans l'entreprise, à recruter et maintenir les seniors dans l'emploi et à transmettre les savoirs et compétences.

Engagement en faveur des quartiers

Présente sur tout le territoire français, La Poste a signé l'Engagement national pour l'emploi des jeunes dans les quartiers, en 2008. Elle s'engage pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, notamment *via* sa politique de recrutement dynamique et de nombreux partenariats :

- avec l'association « Nos quartiers ont du talent » (NQT) pour l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et de milieux sociaux défavorisés. Cette coopération met en place des parrainages par des collaborateurs volontaires pour accompagner ces jeunes vers l'emploi et des rencontres entre jeunes diplômés et cadres d'entreprise ;
- avec les Écoles de la deuxième chance (E2C) pour l'insertion des jeunes âgés de 18 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme. Les collaborateurs ont l'occasion d'être parrain et d'accompagner ces jeunes vers la maîtrise des savoirs de base puis vers l'insertion professionnelle, à travers des stages de courte durée en entreprise ;
- l'expérimentation depuis 2016 avec des jeunes du Service militaire volontaire, du ministère de la Défense, visant à ouvrir une formation professionnelle à la distribution et des formations certifiantes à des jeunes peu ou pas qualifiés, en région parisienne.

Représentation du personnel

Statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés, La Poste s'emploie à appliquer à ces populations des règles RH soit communes soit comparables. Cette politique est indispensable dans la mesure où chaque établissement de l'entreprise est constitué à la fois de fonctionnaires et de salariés sur les mêmes postes de travail.

Depuis 2002, le Groupe recrute ses nouveaux collaborateurs sous statut de droit privé. Le nombre des collaborateurs régis par les statuts de la fonction publique diminue progressivement et s'établit fin 2019 à 27,1 % de l'effectif de l'ensemble du Groupe (29 % en 2018).

Selon l'article 29 de la loi du 2 juillet 1990, les personnels fonctionnaires de La Poste sont régis par des statuts particuliers pris en application de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits

et obligations des fonctionnaires et de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Selon l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990, l'emploi des agents contractuels est soumis au régime des conventions collectives.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010, relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, n'a pas modifié les dispositions préexistantes relatives au statut des personnels.

Dialogue social et représentation du personnel

Institutions représentatives du personnel à La Poste (IRP)

Les IRP de La Poste sont largement empreintes du droit de la fonction publique, à l'exception des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui ont été mis en place à La Poste le 15 novembre 2011 et qui répondent, dans une très large mesure, aux règles du Code du travail.

Ni la transformation de La Poste d'établissement public à caractère industriel et commercial en société anonyme en 2010, ni les ordonnances du 22 septembre 2017 sur la fusion des instances et sur les délégués syndicaux, n'ont modifié la nature des IRP dans l'entreprise. La cohabitation de plusieurs catégories de personnel (fonctionnaires, agents contractuels de droit public et salariés) implique de garantir des règles de représentation et de dialogue social homogènes de ces collaborateurs dans l'entreprise, cohabitation dont les règles sont fixées par la loi de 1990.

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a confirmé le maintien du dispositif spécifique d'IRP de La Poste, jusqu'au prochain renouvellement des mandats en cours, en prévoyant jusqu'en janvier 2023 que :

- les dispositions sur le Comité social et économique (CSE) ne sont pas applicables à La Poste ;
- l'ensemble des IPR, dont les CHSCT, est maintenu.

Dans l'intervalle, La Poste va ouvrir un chantier en vue de définir ses nouvelles IRP à compter de 2023, en lien avec les organisations syndicales.

La représentation individuelle

Les instances de représentation individuelle comprennent des Commissions administratives paritaires (CAP) pour les fonctionnaires et des Commissions consultatives paritaires (CCP) pour les salariés et les agents contractuels de droit public. Ces CAP et CCP existent au niveau national et au niveau local.

Au sein de ces Commissions paritaires, les élus sont appelés à donner leur avis sur les situations individuelles des agents ayant trait notamment à la mobilité, l'appréciation, la discipline, la promotion, etc.

La représentation collective

Les instances de représentation collectives des postiers sont :

Les Comités techniques (CT)

Les représentants du personnel au sein des CT examinent des sujets comme l'organisation et le fonctionnement des services, les règles statutaires, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation et le développement des compétences et des qualifications professionnelles, l'égalité professionnelle, la parité et la lutte contre les discriminations. Il existe un Comité technique national (CTN) dont le rôle est d'examiner les sujets et projets d'ampleur nationale (et disposant de compétences dédiées telles que par exemple l'information sur le bilan social) 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 CHSCT

Les CHSCT ont été mis en place à La Poste en novembre 2011 dans les établissements comptant au moins 100 collaborateurs, en application de l'article 31-3 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 et du décret n° 2011-619 du 31 mai 2011 relatif à la santé et à la sécurité au travail à La Poste (ces textes s'appliquent à tous les collaborateurs de La Poste, qu'ils soient fonctionnaires ou salariés de droit privé).

C'est sur la base de la représentativité issue des élections aux CTL qu'intervient la désignation des représentants du personnel aux CHSCT.

Les instances du dialogue social

Outre les instances ci-dessus, La Poste dispose aussi de plusieurs instances d'information, de concertation et de négociation :

- les Commissions du dialogue social de La Poste (CDSP), composés de représentants des organisations syndicales représentatives au niveau national ou local (branche et niveau opérationnel déconcentré). Ce sont des instances dans lesquelles la direction partage l'information et/ou engage une concertation sur différents 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 dernières élections professionnelles se sont tenues en décembre 2018 afin d'élire les représentants aux Comités techniques (CT), Commissions administratives paritaires (CAP) ou Commissions consultatives paritaires (CCP), tant au niveau national que local. Les nouveaux mandats ont débuté le 1er février 2019, pour une durée de quatre ans. Le taux de participation à ces élections s'est élevé à 73,04 % ; un taux remarquablement élevé qui place La Poste en tête de tous les organismes publics français et reflète l'attachement collectif des postiers au bon fonctionnement de la démocratie sociale.

Résultats des élections professionnelles

Organisation syndicale	Élections professionnelles de 2018	Sièges au Comité technique national 2019
CGT	24,80 %	4
CFDT	24,76 %	3
SUD	18,84 %	3
FO	18,48 %	3
CFTC CGC	6,68 %	1
UNSA	4,84 %	1
CNT	0,75 %	Non représentatif
SDP	0,85 %	Non représentatif

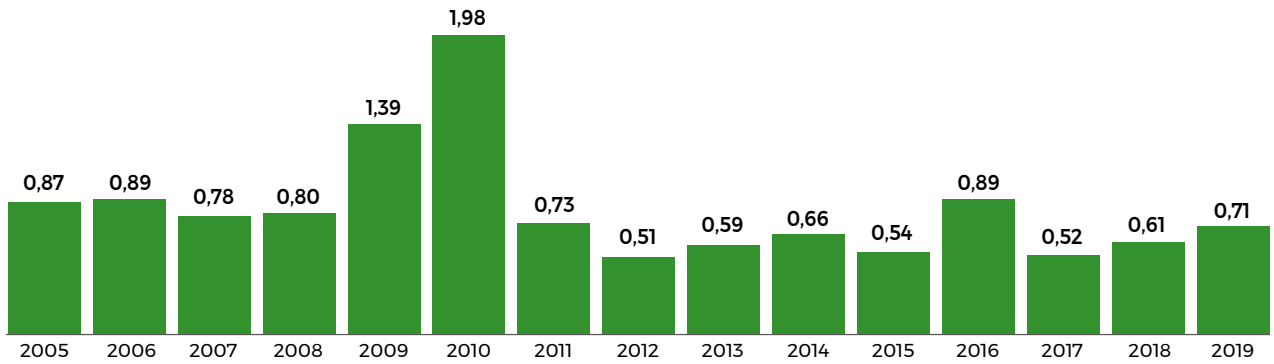
L'exercice du droit de grève

Nombre de jours perdus pour fait de grève

	Le Groupe La Poste (c)		
Indicateur	2019	2018	2017
Nombre de jours perdus pour fait de grève (a) et (b)	149 880	132 090	115 003

(a) Nombre de jours d'arrêt de travail du fait de grèves nationales ou locales issu du système de paie (indicateur restreint aux jours de grève non payés).
(b) La conflictualité est remontée en 2018 en raison des JNA et en 2019 en raison des JNA liées au projet de réforme des retraites.
(c) Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger.

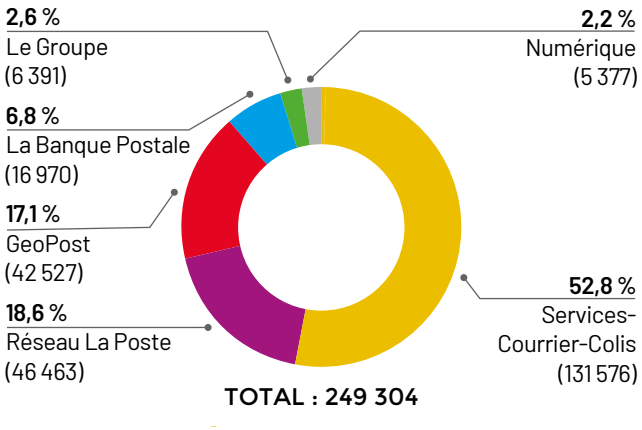
Nombre de jours de grève perdus par agent à La Poste (grèves nationales et locales)



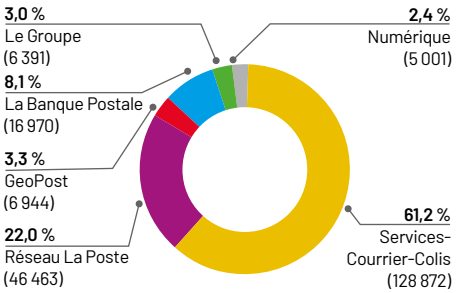
3.1.6 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES

Répartition de l'effectif par branches dans le monde

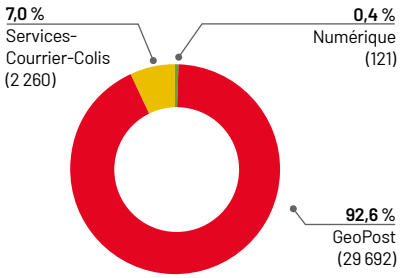
Effectifs en équivalents temps plein (ETP) en moyenne



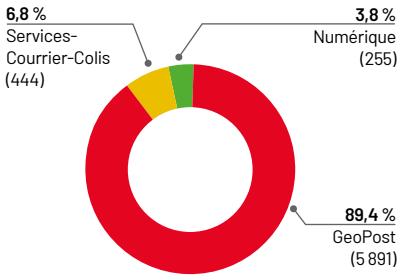
TOTAL : 249 304



FRANCE : 210 641



EUROPE (HORS FRANCE) : 32 073



RESTE DU MONDE : 6 590

Répartition de l'effectif Groupe en France

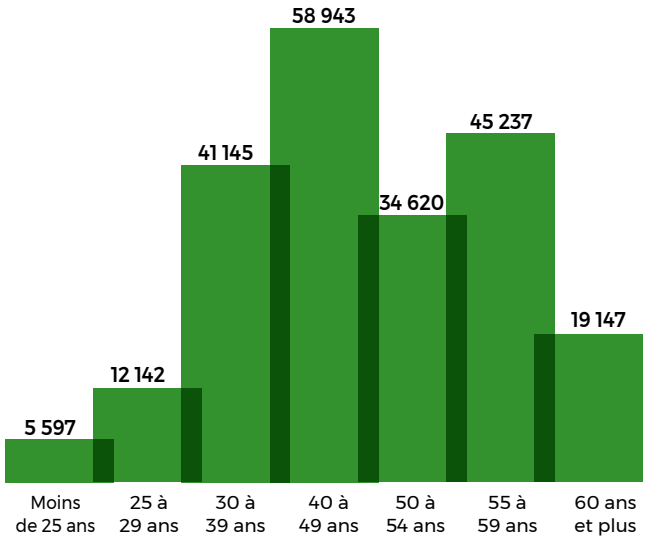
Effectif total en personnes physiques au 31 décembre*

	2019	2018
La Poste maison mère	202 736	211 603
Mediapost	10 439	11 091
GeoPost	6 901	6 392
La Banque Postale	5 355	5 039
Docaposte	4 577	4 660
Viapost	2 520	2 580
La Poste Silver	1 073	1 104
Poste Immo	538	579
La Poste Nouveaux Services	214	176
Autres	201	155
TOTAL	**234 554**	**243 379**

* Fonctionnaires, CDI et CDD et contrats pro pour La Poste Maison Mère uniquement.

Pyramide des âges des effectifs Groupe en France

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre – Fonctionnaires et salariés CDI



Synthèse des informations sociales du Groupe en France

	2019	2018
Effectif		
Effectif total au 31 décembre (personnes physiques)	234 554	243 379
Nombre de fonctionnaires et salariés en CDI	216 831	222 772
Nombre de fonctionnaires	71 380	79 105
Nombre de salariés en CDD	17 723	20 607
% d'hommes	49,0 %	49,0 %
% de femmes	51,0 %	51,0 %
Effectif moyen en équivalent agent année	210 598	214 070
% de cadres	26,6 %	25,5 %
% d'employés	73,4 %	74,5 %
Répartition de l'effectif par âge, hors contrats à durée déterminée		
Moins de 25 ans	2,6 %	2,4 %
25-29 ans	5,6 %	5,5 %
30-39 ans	19,0 %	18,8 %
40-49 ans	27,2 %	27,0 %
50-59 ans	36,8 %	37,0 %
60 ans et plus	8,8 %	8,3 %
Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent		
Nombre	25 169	26 645
% de l'effectif total permanent	11,6 %	12,0 %
Nombre d'heures supplémentaires	3 660 667	3 642 525
Recrutements		
Nombre d'embauches en CDI	15 073	16 323
% d'hommes	53,7 %	53,8 %
% de femmes	46,3 %	46,2 %
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	4 755	4 219
Sorties définitives		
Nombre de licenciements	2 594	2 313
Relations professionnelles		
Nombre d'accords nationaux signés, filiales incluses	159	122
Formation		
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	160 458	156 845
Nombre de journées stagiaires	697 347	700 632
Promotion		
Nombre de promotions	19 934	17 791
Alternance		
Nombre d'alternants en contrat d'apprentissage	3 145	3 040
Nombre d'alternants en contrat de professionnalisation	2 408	2 791
Absentéisme*		
Taux d'absentéisme maladie	6,76 %	6,59 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	24,93	25,05
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,51	1,47

* Effectif CDI et fonctionnaire.

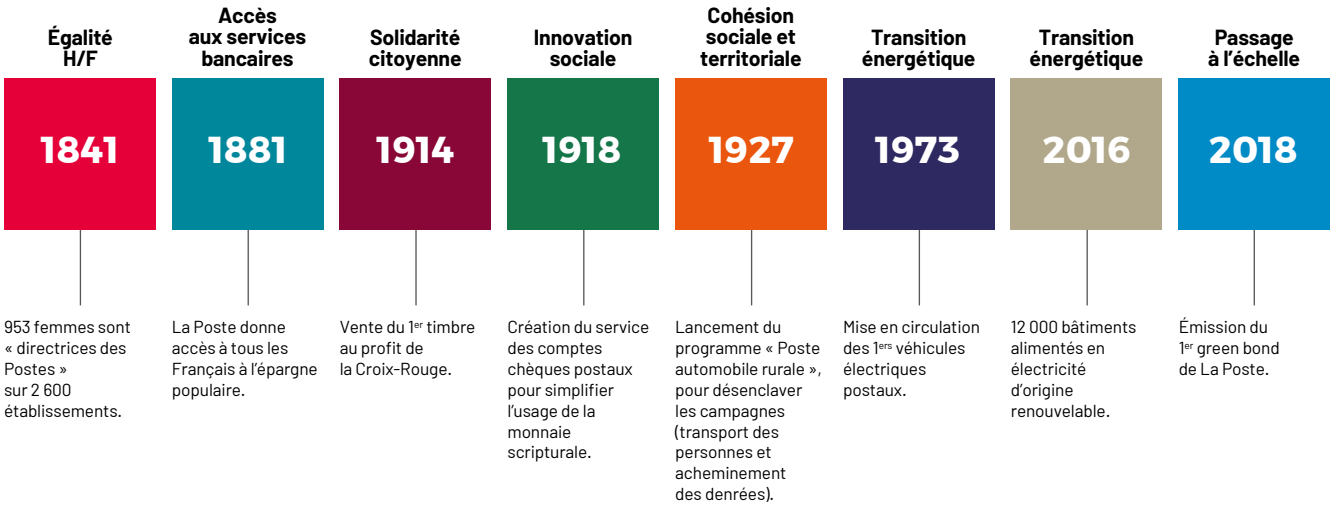
3.2 La politique de responsabilité sociétale et environnementale

3.2.1 UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

L'engagement sociétal dans l'histoire de La Poste

Depuis plus de cinq siècles, Le Groupe La Poste accompagne le développement de la société française. L'engagement sociétal est au cœur de ses missions et irrigue la stratégie comme levier de réinvention et de différenciation. Le Groupe La Poste accompagne les évolutions de la société pour permettre à tous, partout et tous les jours, de bénéficier du progrès social et de l'innovation technologique. Il est depuis toujours au service de toutes les parties prenantes de la société française : particuliers, entreprises, associations, collectivités territoriales.

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



Les ambitions, plans d'action et résultats de la politique d'engagement sociétal du Groupe présentés ci-après s'inscrivent dans la continuité de ses missions de service public pour aller plus loin dans l'accompagnement des grandes transitions qui impactent la société : les transitions écologiques, territoriales, démographiques (incluant le vieillissement de la population) et numériques. Ils traduisent une volonté d'engagement et de transformation de l'écosystème social et sociétal, un vrai souci d'impact et d'entraînement de l'ensemble des parties prenantes de ces changements.

Les piliers de l'engagement sociétal

À l'écoute des parties prenantes et de l'évolution des enjeux majeurs pour le Groupe La Poste, l'engagement sociétal du Groupe La Poste a déterminé quatre domaines d'actions prioritaires et leurs politiques afférentes :

- la politique de gouvernance : le Groupe s'attache à établir une gouvernance robuste et éthique, faisant preuve de transparence dans ses pratiques et ouverte au dialogue. Les instances du Groupe portent ainsi la dynamique stratégique et veillent à préserver l'intérêt de toutes ses parties prenantes ;
- la politique d'engagement sociétal, fondée sur trois axes majeurs :
  - la cohésion sociale et territoriale (cf. section 3.2.3) : il s'agit pour le Groupe d'optimiser ses modes de présence et de services dans les territoires, en concertation avec les élus, de s'engager avec les acteurs locaux dans des initiatives de proximité et de dynamiser les territoires et l'ensemble de leurs habitants, des plus entreprenants aux plus fragiles,

- un numérique éthique et responsable (voir détail au 3.2.4) : il s'agit pour le Groupe de mettre en œuvre un développement responsable du numérique et d'aider ses clients à s'approprier les nouveaux outils numériques et d'en faire un levier d'inclusion sociale,
- les transitions écologiques (cf. section 3.2.5) : il s'agit pour le Groupe de modifier ses outils, ses processus et ses comportements afin de consommer mieux et moins d'énergie et de ressources pour réduire ses impacts environnementaux (GES, polluants atmosphériques, pollution sonore, congestion des villes, etc.).

Le Groupe déploie ses politiques dans le cadre d'une approche et d'une dynamique de progrès qui s'appuient sur trois niveaux d'engagement :

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

Une démarche adossée au cadre de référence international et reconnue

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

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

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

Depuis 2009, le Groupe fait vérifier ses indicateurs extra-financiers par un organisme tiers indépendant (cf. annexe 3). Il étend progressivement le périmètre de l'ensemble des indicateurs publiés visant le périmètre Groupe.

Le Groupe La Poste fait l'objet de notations extra-financières, qu'il suit avec attention pour mesurer la performance sectorielle de l'ensemble de ses politiques et plan d'action :

- concernant le secteur postal, La Poste a gagné 10 places pour se classer deuxième des Postes adhérentes à l'International Postal Corporation ;
- concernant le *Climat Change*, le Groupe obtient la note A- du CDP (classé List A en janvier 2019) ;
- Le Groupe La Poste se classe au 1er rang, tous secteurs confondus des 4 903 entreprises mondiales évaluées par Vigéo Eiris ;
- Avec une note de 78/100, La Poste s'est vu attribuée en janvier 2020 par Ecovadis la médaille de « Platine », qui vient valoriser les entreprises les plus engagées et les plus performantes en matière RSE.

Une contribution aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU

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

Le Groupe s'emploie à apporter sa contribution sur 14 des 17 objectifs définis dans le cadre de l'agenda 2030. Un travail de diagnostic détaillé sur le référentiel des 167 cibles des ODD a permis d'identifier la contribution du Groupe sur deux nouveaux ODD en 2019 (1 & 2). De cette analyse, il ressort par ailleurs un alignement des actions des entités du Groupe sur 3 ODD « cœur de métier », soutenu par d'importants dispositifs déployés au sein du Groupe et avec des retombées matérielles pour l'ensemble de ses parties prenantes : 8, 11 et 13.

(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.



Une politique nourrie du dialogue avec les parties prenantes

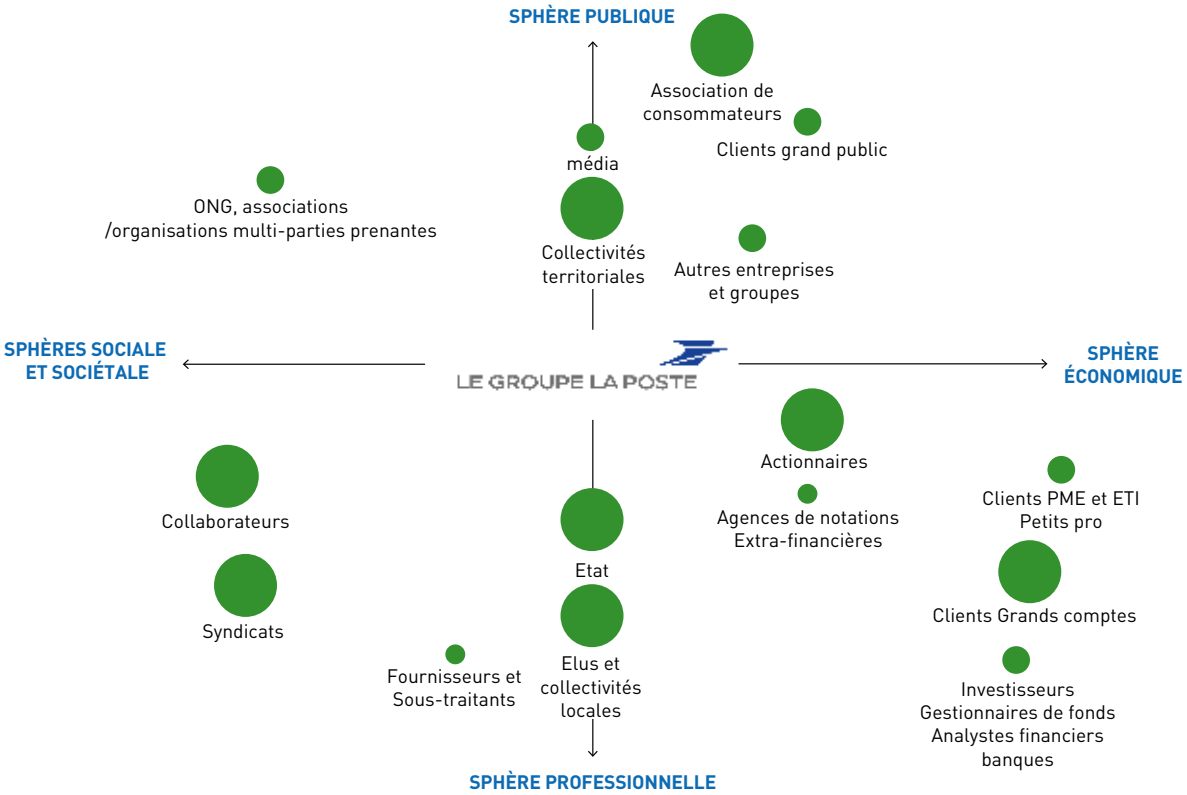
Des relations installées

Les parties prenantes du Groupe La Poste forment un écosystème riche et complexe.

Le Groupe identifie 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, peuvent saisir le médiateur de La Poste depuis 1989, les principales associations de consommateurs sont rencontrées plusieurs fois par an et une représentante des consommateurs siège au Conseil d'administration.

Au fil du temps le Groupe a noué des partenariats avec certaines ONG et entretient avec celles-ci des relations suivies. Ces partenariats permettent de trouver des solutions partagées, et de porter ensemble des évolutions sociétales d'intérêt général. L'expertise des ONG permet au Groupe d'améliorer les pratiques.

Le graphique ci-dessous répertorie les parties prenantes (la taille des points est proportionnelle à l'intensité de la relation).



Des sondages sont réalisés régulièrement auprès des parties prenantes, notamment au travers du baromètre SMART [1]. Par ailleurs, en 2016 et 2017, 90 000 postiers et 3 000 clients ont été associés à la démarche participative « simplifier la vie des clients et des postiers » à mi-étape du plan stratégique.

Les attentes des parties prenantes

Le tableau ci-après résume les principales attentes exprimées par les parties prenantes au fil des échanges et de leurs interactions avec le Groupe :

Types de parties prenantes directes	Principales attentes identifiées
État français	■ Respect des engagements avec l'État (conformité réglementaire et obligation de service public) ■ Satisfaction client et adaptation aux attentes des consommateurs
Actionnaires	■ Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme) ■ Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise
Clients et associations de consommateurs	■ Écoute, considération, obtention de réponses personnalisées avec une prise en charge à la première demande et un suivi en temps réel de la demande ■ Offre innovante et adaptée aux différents besoins ■ Protection et confidentialité des données ■ Accessibilité aux services de manière simple, rapide et intuitive
Collaborateurs et leurs représentants	■ Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail) ■ Participation aux évolutions de l'entreprise et aux actions RSE ■ Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels
Élus locaux, collectivités	■ Présence forte sur leur territoire y compris dans les quartiers sensibles. Implication dans les projets locaux en faveur du développement durable (plan climat, Schéma régional climat air énergie (SRCAE), politique de la ville, développement rural) ■ Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables ■ Appui à la mise en œuvre de l'action publique
Fournisseurs et sous-traitants	■ Collaboration économique sur le long terme avec des solutions *ad hoc* pour pouvoir proposer des innovations ■ Respect des engagements contractuels et des délais de paiement ■ Conditions d'accès aux marchés équitables, critères de choix de la part du Groupe La Poste ne regardant pas que le prix mais également les critères RSE
Les autres entreprises et groupes	■ Échanges de pratiques, d'outils, prise de position ou engagement communs ■ Respect des règles de concurrence loyale
Partenaires associatifs (ONG ou autres associations)	■ Transparence des pratiques et de la communication ■ Contribution du Groupe au progrès du développement durable et aux actions de solidarité nationale et locale
Organisations multiparties prenantes	■ Demande de dialogue avec le Groupe, d'informations et de retour par rapport aux engagements pris ■ Demande de participation à des travaux d'intérêt général, de prise d'engagements par rapport aux thématiques du développement durable

Un dialogue rénové

En 2018, le Groupe La Poste a mené une étude ayant pour objectif de redéfinir les modalités de dialogue à instaurer avec ses parties prenantes à moyen terme et dans le respect des 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.

Cette étude a notamment permis d'établir l'état des lieux des niveaux existants de dialogue avec les parties prenantes et de redéfinir les modalités de dialogue nécessaires à la mise à jour de la matrice de matérialité des domaines d'actions RSE du Groupe.

En 2019, le Groupe La Poste a ainsi priorisé 5 macrocatégories de parties prenantes clés pour ses activités afin de les interroger sur leurs attentes et priorités en matière d'engagement sociétal du Groupe La Poste (analyse de matérialité). Plus de 1 500 personnes ont donné leurs avis et attentes parmi les :

- clients ;
- collaborateurs ;
- fournisseurs ;
- associations de consommateurs ;

(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.

- élus et représentants de collectivités/sociétés (collectivités territoriales, élus…).

Ces résultats sont exprimés à travers la matrice de matérialité des domaines d'actions RSE du Groupe qui a été mise à jour.

Une politique centrée sur les enjeux significatifs

En 2019, le Groupe La Poste a renouvelé son analyse de matérialité, analyse initiée depuis 2014, mise à jour en 2016 puis en 2019.

Le Groupe La Poste a identifié 20 domaines d'action prioritaires, au regard de sa responsabilité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et en s'inspirant des questions centrales de l'ISO 26000, des ODD et de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

Ces domaines d'action ont légèrement évolué depuis le dernier exercice en intégrant 4 nouvelles notions issues de l'analyse des enjeux sociétaux actuels :

- la finance responsable ;
- le dialogue avec les parties prenantes ;
- l'accessibilité de l'offre ;
- la relation fournisseurs responsable.

20 domaines d'action prioritaires

Communautés/cohésion sociale et territoriale	Environnement/ transitions écologiques	Numérique responsable et éthique	Clients/ satisfaction client	Social/RH	Gouvernance
Aménagement du territoire **(ODD 11)**	Énergies & Climat **(ODD 7, 9 et 13)**	Utilisation responsable des données/ Numérique éthique **(ODD 12)**	Offre responsable **(ODD 12)**	Développement professionnel **(ODD 8)**	Éthique des affaires **(ODD16)**
Inclusion sociale/solidarité **(ODD 1, 4 et 10)**			Relation client responsable **(ODD 12)**	Conditions d'emploi, sécurité et santé au travail **(ODD 3 et 8)**	Finance responsable
Développement économique local **(ODD 8)**	Qualité de l'air et des milieux de vie **(ODD 15)**		Accessibilité de l'offre	Qualité de Vie au Travail **(ODD 8)**	Sûreté des biens et des personnes **(ODD 3 et 12)**
Achats responsables et Relation fournisseurs responsable **(ODD 8)**	Économie circulaire et gestion des ressources **(ODD 12 et 15)**			Droits humains et management de la diversité **(ODD 5 et 8)**	Dialogue Parties Prenantes **(ODD 17)**

La matrice de matérialité a pour objectif d'identifier et de hiérarchiser les domaines d'action RSE du Groupe La Poste afin de nourrir et d'actualiser en continu sa politique d'engagement sociétal.

Elle s'appuie sur la cotation de chaque domaine d'action sur trois dimensions :

- l'importance des enjeux pour les parties prenantes interrogées en juin/juillet 2019 sur la base d'un questionnaire de 20 questions portant chacune sur un domaine d'enjeu/action et évaluant leurs attentes ;
- l'impact de ces différents enjeux sur la performance financière et extrafinancière de l'entreprise et les enjeux de transformation du Groupe ;
- le niveau de maturité du Groupe sur ces 20 domaines d'action (évalué par les agences de notation extrafinancière).

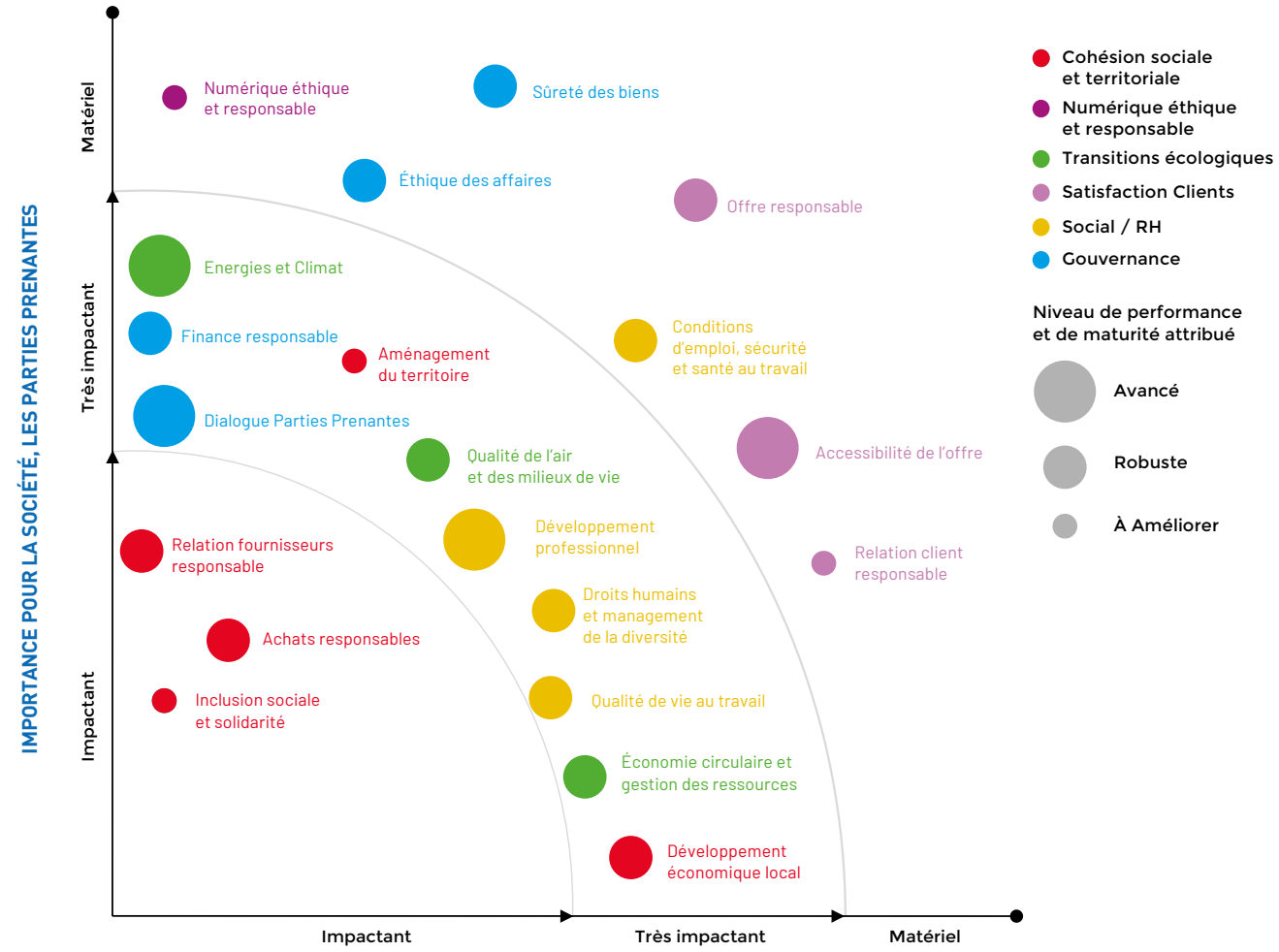
Cette étude a permis au Groupe La Poste de mettre à jour sa matrice de matérialité présentée ci-dessous.

En synthèse, l'importance croissante des enjeux environnementaux et sociétaux est confirmée : les domaines d'enjeu/action ont tous été jugés importants par les parties prenantes interrogées, avec des scores en augmentation par rapport au précédent exercice réalisé en 2017.

En cohérence avec l'analyse des risques, les enjeux sociaux sont fortement valorisés par les parties prenantes et impactant pour la performance de l'entreprise et sa capacité à se transformer. Les enjeux liés à l'éthique des affaires et à la gouvernance de l'entreprise ont été fortement priorisés par les parties prenantes, et particulièrement pour les thèmes de la sûreté des biens et surtout de l'utilisation responsable des données qui est un enjeu de plus en plus valorisé. Enfin, dans le domaine de l'environnement, l'enjeu climatique correspond à un enjeu élevé tant du point de vue des parties prenantes qu'en termes d'impact évalué pour l'entreprise.

Les résultats de cette nouvelle matrice de matérialité, et en particulier les axes d'amélioration identifiés, sont pris en compte dans la définition des priorités et plans d'actions du Groupe au titre de sa politique d'Engagement Sociétal.

Matrice de matérialité

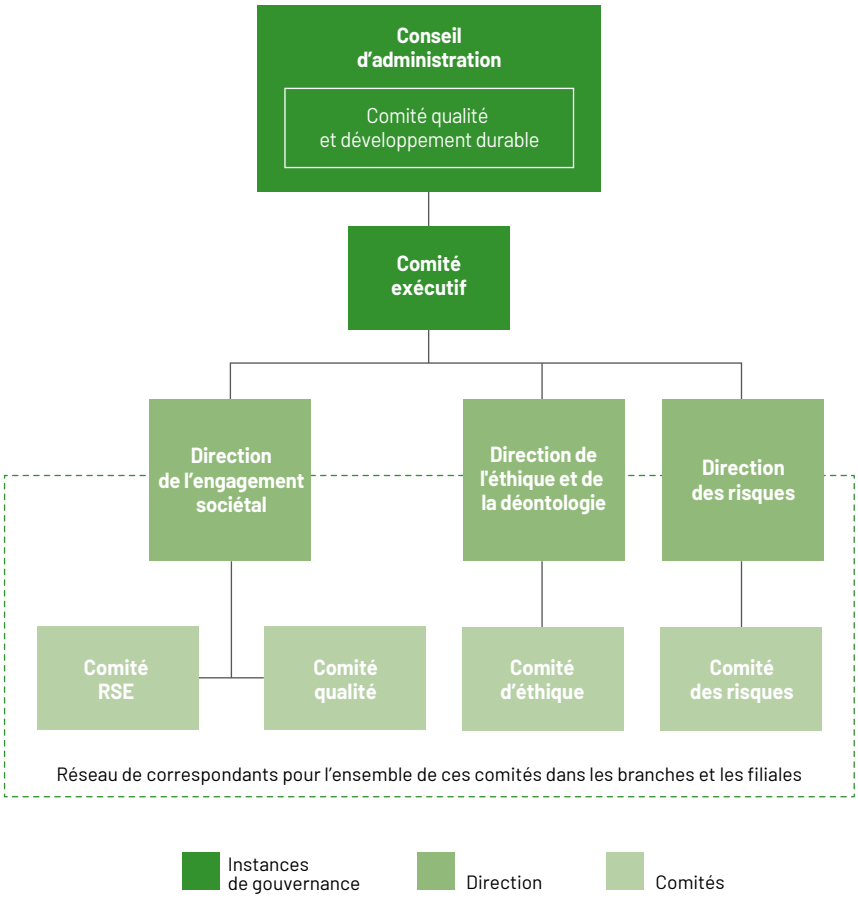


3.2.2 LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE RSE DU GROUPE

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

L'organisation de la gouvernance RSE

La gouvernance RSE, installée dans le Groupe depuis plus de 14 ans, est l'un des facteurs de succès de l'intégration de la responsabilité sociétale dans la stratégie, dans les actions et dans le pilotage du Groupe.



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

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

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

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

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

Le Comité d'éthique présidé par le secrétaire général du Groupe a pour rôle de piloter la démarche éthique du Groupe. Il se réunit deux fois par an pour passer en revue les programmes de

conformité en cours des branches et des filiales. Il est composé des N+1, des déontologues, membres des CODIR des branches et des filiales de premier rang. En matière d'expertise et de compétences opérationnelles, le Groupe dispose d'une trentaine de professionnels de l'éthique et de la déontologie répartis entre la tête de Groupe, les branches et les filiales de premier niveau. Ces professionnels déploient la politique définie, en s'appuyant sur un réseau de référents anticorruption en territoire qu'ils forment et animent.

Le protocole engageant signé par l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale le 31 juillet 2019 prévoit la mise en place d'un Comité des parties prenantes. Ce Comité, qui n'est pas un comité spécialisé du Conseil d'administration, sera composé majoritairement de personnalités extérieures à La Poste. Il permettra à La Poste de s'inscrire dans le cadre des entreprises à mission tel que prévu par la loi PACTE. Il sera mis en place dans le courant du premier semestre 2020 et aura pour mission de :

- proposer au management une définition de la « raison d'être » du Groupe La Poste pour que celui-ci la soumette au Conseil d'administration dans le cadre du plan stratégique ;
- effectuer le suivi de la mission à travers des indicateurs adaptés.

Le dispositif de mobilisation des postiers en matière RSE

La mobilisation des postiers, autour des multiples enjeux de transformation du Groupe et de mutations de notre environnement, s'appuie sur plusieurs leviers :

- les critères d'évaluation de la performance et les rémunérations, avec notamment :
  - l'intégration d'un critère RSE dans l'intéressement à La Poste et à La Banque Postale,
  - l'objectivation des membres du Comité exécutif et des cadres dirigeants sur un indicateur composite intégrant les diverses notations extrafinancières,
  - l'intégration généralisée d'objectifs visant à la qualité de vie au travail dans le dispositif de management de la performance individuelle. L'atteinte ou non de ces indicateurs pèse pour un tiers dans l'attribution de la part variable individuelle de la rémunération. Par ailleurs, des objectifs RSE autres que la qualité de vie au travail sont fixés aux managers dès que leur fonction s'y prête ;
- la formation, avec notamment :
  - la mise en place dans les branches des sensibilisations spécifiques à la RSE,
  - un e-learning intégrant la politique RSE du Groupe et une formation sur la création de valeur, proposé par l'Institut du management (organisme de formation des managers interne au Groupe),
  - une journée de sensibilisation à la RSE et à la diversité pour tout cadre supérieur nouvellement nommé. Le contenu de ces formations est remis à jour chaque année ;
- la pratique professionnelle de chaque collaborateur, avec notamment :
  - l'incitation à l'engagement par la mise en valeur de bonnes pratiques internes ou externes et la célébration des trophées, labels ou certifications obtenues,
  - l'innovation collaborative, pratiquée dans le Groupe depuis 20 ans à tous les niveaux de structure ;
- dans l'information régulière diffusée par les divers canaux de communication interne et la mise à disposition d'outils facilitant leur mise en œuvre quotidienne.

3.2.3 FAVORISER LA COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE

Ambitions

Le positionnement de La Poste dans les territoires s'incarne dans sa capacité d'adaptation et de réponse aux 4 grandes transitions qui s'amorcent : transition numérique et place de l'humain, transition sociale et vieillissement de la population, transition écologique, et transition territoriale au sens d'un mode de vie équilibré et adapté aux nouveaux modes de vie des populations.

La Poste est, du fait de son histoire et de ses missions de service public, un partenaire privilégié des territoires.

Si les modalités de sa présence sont appelées à évoluer avec le temps, le principe même de cette présence demeure, lui, intangible.

L'approche de partenaire des territoires déployée par le Groupe développe un contact étroit avec les acteurs économiques, une connaissance fine des dynamiques territoriales et une attention particulière à l'évolution des besoins des territoires et des citoyens, des plus fragiles aux plus entreprenants. La concertation avec les élus, qui s'inscrit dans le cadre d'un contrat tripartite avec l'État et l'Association des maires de France (AMF), est réalisée dans le cadre des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) ; ce dialogue permanent avec les élus, où La Poste est force de proposition, et le caractère triennal de cette convention garantissent une réponse permanente aux évolutions des besoins.

Opérateur de premier plan dans le paysage économique local, La Poste agit pour préserver la cohésion sociale et territoriale, et vise ainsi à contribuer à l'attractivité des territoires, à renforcer le lien social et Innover au service des écosystèmes territoriaux.

Contribuer à l'attractivité des territoires

- La Poste contribue par son implication et son maillage de proximité exceptionnel à la dynamique des territoires.

- La Poste est également un acteur majeur de l'attractivité économique des territoires de par son empreinte socio-économique.

Renforcer le lien social

- Garantir l'accessibilité des produits et services à l'ensemble de ses clients y compris les plus fragiles. Par la mise en œuvre de ses missions de services publics La Poste contribue ainsi à réduire les fragilités liées aux différentes formes d'exclusions (bancaires, numériques, sociales).

- Développer des services à valeur ajoutée pour répondre aux enjeux du vieillissement de la population et de l'isolement territorial.

Innover au service des écosystèmes territoriaux

- Constituer des alliances locales pour être en capacité de proposer des solutions intégrées répondant aux besoins spécifiques de chaque territoire.

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2019
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	■ 95,6 % de la population
	■ Accroître les formes de présence postale	■ 17 033 points de contact*
	■ Déployer 500 Maisons de Services au Public	■ 501 MSAP (504 en 2018)
Adaptation de l'offre aux nouveaux modes et usages de consommation	■ Répondre par de nouvelles offres de services aux grands enjeux sociétaux (vieillissement de la population, isolement et inégalités territoriales)	■ CA des Nouveaux Services : 209 M€ (115 M€ en 2018) ■ 968 101 épreuves théoriques du permis de conduire passées à La Poste (835 324 en 2018)

* Hors les 26 points de contact à statut particulier.

Actions

Contribuer à l'attractivité du territoire

La Poste contribue par la combinaison de ses canaux physique et numérique à la dynamique des territoires

Grâce à ses différentes formes de présence postale en milieu urbain et rural, La Poste s'appuie, conformément à sa mission d'aménagement du territoire, sur un réseau de proximité de 17 000 points de contact contribuant à la vitalité du lien social et au dynamisme de la vie locale.

Cette présence est complétée par le réseau de 75 000 facteurs, présents 6 jours sur 7 au domicile de tous les habitants et auprès des entreprises à qui ils proposent des services de proximité grâce à leur outil numérique mobile Facteo.

La Poste, première entreprise de proximité humaine en France est ainsi au contact physique de plus de 3 millions de clients chaque jour.

Le site internet www.laposte.fr (20 millions de visiteurs/mois) permet d'accéder en permanence et en tout point du territoire à la plupart des offres du Groupe.

En combinant proximité humaine et maturité technologique, La Poste contribue ainsi à lutter contre les inégalités territoriales.

Elle donne aux collectivités les moyens d'agir, permet aux commerçants et aux entreprises de se développer et aux citoyens de s'émanciper.

La Poste est également un acteur majeur de l'attractivité économique des territoires par son empreinte socio-économique liée à son statut d'employeur, d'acheteur et d'investisseur local

La Poste en tant qu'employeur et acheteur contribue ainsi à maintenir plus de 460 000 emplois en France [1].

La Poste soutient l'activité des PME dans les territoires : 81 % des fournisseurs du Groupe sont des PME, allotissement des marchés et simplification des modalités de réponses aux appels d'offres, facilitation du financement des PME *via* la participation au fonds FPS de crédit aux PME.

La Poste à travers sa filiale, La Banque Postale, est le premier financeur des collectivités territoriales. En 2019, elle a octroyé 14,6 Md€ de financement à plus de 3 000 organismes territoriaux - collectivités, bailleurs sociaux, entreprises publiques locales et établissements de santé.

Renforcer le lien social

La Poste garantit l'accessibilité des produits et services à l'ensemble de ses clients y compris les plus fragiles

Du fait de son engagement social et de ses valeurs de banque citoyenne, La Banque Postale a développé une politique clientèle spécifique pour prendre en charge de plus en plus de clients confrontés à des difficultés financières (1,6 million de clients à La Banque Postale soit près de 50 % des 3,4 millions de clients bancaires en situation de fragilité financière recensés fin 2018 selon l'Observatoire de l'inclusion bancaire). La Banque Postale propose depuis de nombreuses années une offre de bancarisation spécifique pour ces clients : la formule de compte Simplicité qui leur permet de bénéficier du plafonnement de frais (20 €/mois), de sécuriser leur gestion budgétaire (via une carte à autorisation systématique) et de

(1) *En 2018, La Poste a réactualisé l'étude visant à quantifier de manière objective et indépendante, avec l'outil Local Footprint®, son empreinte emploi annuelle dans l'économie française par ses achats s'élève à plus de 100 000 emplois par an en France.*

disposer de chèques de banque. Grâce aux actions de promotion réalisées, le nombre de détenteurs de cette formule a progressé de 41% sur les 2 dernières années.

Particulièrement engagée en faveur d'une meilleure inclusion bancaire, La Banque Postale développe et met en œuvre des actions spécifiques, notamment :

- l'accueil au quotidien de cette clientèle dans les bureaux de poste ;
- l'accompagnement bancaire et budgétaire à distance et l'orientation de ces clients vers les acteurs sociaux et associatifs via la plate-forme téléphonique dédiée, l'Appui ;
- le développement d'un cercle de partenariats associatifs à travers notamment le Club de l'initiative contre l'exclusion bancaire animée par La Banque Postale depuis 2012, qui regroupe les principaux acteurs sociaux et de la finance solidaire (Emmaüs, Restos du Cœur, Crésus pour la prévention du surendettement, Créa-Sol pour la microfinance, etc.).

Au-delà, le Groupe est mobilisé aux côtés de l'État dans la démarche partenariale PAQTE.fr (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises), en particulier le Groupe La Poste s'est mobilisé sur les volets social et achats responsables :

- la sensibilisation des plus jeunes au monde de l'entreprise, par le stage de 3e notamment (750 jeunes accueillis en 2019 et 2 500 attendus pour 2020) ;
- le développement économique des QPV (quartiers prioritaires de la ville) en facilitant les achats auprès des entrepreneurs implantés sur ces territoires et avec plus de 160 partenariats de médiation en bureau de poste avec des entrepreneurs et des structures de l'ESS implantés en QPV. (cf. section 3.4 concernant les montants d'achats auprès de l'ESS).

Le Groupe La Poste a signé un accord-cadre TIG en novembre 2019, répondant à l'objectif du ministère de la Justice de développement et de diversification des postes de travaux d'intérêt général, sur l'ensemble du territoire.

La Poste développe des services à valeur ajoutée pour répondre aux enjeux du vieillissement de la population et de l'isolement territorial

Attentive au « Bien vivre près de chez soi » et aux nouveaux équilibres liés au vieillissement de la population, La Poste développe des solutions innovantes et différenciées, tournées notamment vers les seniors et les personnes isolées.

Prenant en compte le fait que conduire est un facteur clé de succès pour l'accès à l'emploi pour une partie importante de la population, notamment hors des villes, La Poste répond aux enjeux de modernisation de l'action publique dans les territoires à travers le passage des épreuves théoriques du permis de conduire, grâce à l'implantation de 638 centres d'examen.

Innover au service des écosystèmes territoriaux

La Poste a créé, en 2014, l'Alliance Dynamique, démarche de coopération avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) : ancrée dans les territoires, l'Alliance Dynamique constituée d'une cinquantaine de réseaux nationaux est porteuse d'expérimentations innovantes en matière d'action sociétale.

Afin d'être en capacité de proposer des offres assemblées et intégrées, La Poste pourra difficilement s'appuyer sur ses seuls actifs.

S'appuyer sur l'ensemble des écosystèmes, incluant le monde économique et ses réseaux, la nouvelle économie et l'ESS constitueront un facteur clé de réussite : complémentarité plutôt que concurrence.

Constituer des alliances locales pour être en capacité de proposer des solutions intégrées répondant aux besoins spécifiques de chaque territoire constituera un des enjeux majeurs des années à venir.

Résultats

	Le Groupe La Poste	
	2019	2018
Part de la population à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste	95,6 %	95,7 %
Chiffre d'affaires des Nouveaux Services *(en millions d'euros)*	209	115
Nombre de candidats à l'épreuve théorique du permis de conduire	968 101	835 324

3.2.4 SOUTENIR UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

Ambitions

La Poste se positionne comme tiers de confiance dans le monde numérique et porte des valeurs traditionnelles de proximité, universalité, pérennité et neutralité afin de garantir l'accès aux usages numériques pour tous.

Le numérique est aujourd'hui porteur d'enjeux forts en matière de traitement et de protection des données mais également en termes d'inclusion. Ces enjeux sont d'autant plus significatifs qu'au-delà de proposer un accès à ses services par le numérique (banque en ligne, affranchissement en ligne, etc.), le Groupe La Poste revendique un positionnement d'opérateur de services numériques et de tiers de confiance (signature électronique, identité numérique, coffre-fort électronique, gestion de la Relation Citoyen, etc.).

13 millions de Français sont aujourd'hui en difficulté avec le numérique dont la moitié sont des « exclus du numérique » et n'ont pas internet, les autres ne l'utilisent que rarement. Ces publics ont besoin d'accompagnement leur permettant d'être autonomes.

La Poste souhaite permettre à chacun d'agir en autonomie et en confiance dans le monde numérique. Son action va donc porter à la fois sur l'inclusion numérique (veiller à l'accessibilité numérique des services du Groupe pour tous les publics, permettre aux citoyens qui ne les pratiquent pas aisément et qui le voudraient de maîtriser les outils numériques) et sur la sécurisation du patrimoine numérique (permettre à tous ceux qui souhaitent gérer en toute confiance leurs documents et données de pouvoir le faire aisément).

Acteur engagé de l'inclusion numérique au sein d'un écosystème d'acteurs (Face, Pimms, Mednum, We take care), La Poste travaille en étroite collaboration avec ses partenaires institutionnels et associatifs à travers des dispositifs de détection, d'accompagnement et d'équipement.

Actions

Par ses actions, le Groupe La Poste entend contribuer tout à la fois, à l'émergence d'une société numérique inclusive, à la modernisation de l'action publique et à la simplification de la vie des usagers du service public.

La mobilisation des réseaux de La Poste au service de la détection

- En MSAP : 80 000 usagers détectés et accompagnés dans les 501 MSAP postales par les chargés de clientèle de La Poste.
- En bureau de poste : un diagnostic sous forme de questionnaire sur les savoir-faire numériques a été réalisé au premier semestre 2019 dans 300 bureaux de poste partout en France par les médiateurs ou les chargés de clientèle de La Poste formés à cette mission. Ce diagnostic est une étape essentielle pour orienter efficacement les publics concernés et sensibiliser les clients aux outils digitaux proposés par La Poste.
- Au domicile : à la demande d'opérateurs publics les facteurs se rendent à domicile et diagnostiquent, sur la base d'un questionnaire, le niveau d'autonomie numérique. Un premier accompagnement numérique peut également être engagé directement, par module vidéo grâce à l'équipement Smartphone ou tablette du facteur.

L'humain au service de l'accompagnement et de l'orientation

- Les 501 MSAP postales assurent un accompagnement pédagogique immédiat pour réaliser une opération et au besoin pour une orientation vers un site de médiation numérique ou de formation.
- En bureau de poste : dès 2017 La Banque Postale a lancé dans le cadre de sa politique de banque citoyenne un plan d'action d'inclusion bancaire par le numérique dans deux bureaux pilotes. Il a permis de tester un dispositif associant diagnostic, accompagnement immédiat et orientation vers un atelier de formation. Cette expérience a contribué à la conception par le Réseau d'un programme ambitieux d'inclusion social et numérique qu'il a déployé dès avril 2019 dans 300 bureaux de poste et à terme dans un plus grand nombre de bureaux.
- À domicile : en 2018, La Poste a testé l'accompagnement à la déclaration d'impôts par les facteurs avec la DDFIP de la Moselle. D'autres opérations pourront être expérimentées.

L'équipement des citoyens : un enjeu clé au service des usages

La Poste propose des outils numériques de base permettant de vivre le numérique en confiance au quotidien. La Poste met à disposition des tablettes numériques dans plus de 4 100 agences postales communales, des équipements numériques dans les 501 MSAP, ou encore des ilots numériques à la disposition du public dans certains bureaux de poste qui permet un accès libre et sécurisé aux démarches administratives les plus utiles par ailleurs elle dote les médiateurs de 500 bureaux de poste d'une tablette.

La Poste est également attentive à l'accessibilité de ses sites internet aux personnes en situation de handicap et les services de La Banque Postale sont accessibles à distance en langue des signes.

La Poste propose aux seniors la tablette numérique Ardoiz, adaptée à leurs usages. Pour faciliter sa prise en main, des ateliers collectifs sont proposés, animés par des postiers ou des partenaires, pour s'approprier ces nouveaux outils numériques en toute confiance.

L'inclusion numérique, c'est aussi accéder à ses documents, partout, tous les jours, et de façon sécurisée. Le coffre-fort numérique Digiposte simplifie la conservation et l'accès aux documents administratifs de 3,6 millions d'utilisateurs. Pour que l'accès à ces outils soit possible pour tous, au-delà de leur gratuité, La Poste travaille avec les acteurs de l'action sociale et lutte ainsi contre l'exclusion en mettant son coffre-fort numérique à disposition des publics fragiles. Des partenariats avec l'AP-HP et la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) sont mobilisés pour permettre au public en situation précaire de conserver leurs attestations, documents et informations dans Digiposte. De même, disposer d'une identité numérique est devenu un élément indispensable de la vie sociale. La Poste rend possible pour tous les citoyens et d'une manière simple, une identité numérique, vérifiée en face-à-face par un facteur ou un guichetier en bureau de poste, qui est un véritable levier de simplification des démarches administratives pour 210 000 personnes à ce jour.

La protection des données à caractère personnel (RGPD)

Pour le Groupe La Poste, le risque majeur lié au numérique est de ne pas garantir la sécurité et la confidentialité des données des collaborateurs, des fournisseurs et prestataires et des clients.

Des mesures concrètes sont déployées par le Groupe La Poste, pour faire face à ce risque :

- la Charte data du Groupe est déployée pour assurer l'utilisation responsable des données des clients. Adoptée en 2016, en pionnière sur la démarche, avant les travaux aboutissant au

RGPD, la Charte data du Groupe a permis de lancer le mouvement vers la transparence et l'éthique pour le traitement des données de tous les clients. Le dispositif est renforcé par la définition en cours des indicateurs liés à ses engagements, mais aussi par le développement des offres de simplification des activités administratives personnelles (Digiposte) ;

- la prestation de serment, engagement de tous les postiers sur le respect de l'intégrité des données numériques qui leur sont confiées. Cet engagement solennel individuel, qui a complété dès 2014 le traditionnel serment de respect des correspondances et des sommes confiées, vient renforcer considérablement l'engagement que prend l'entreprise dans le cadre de sa Charte data. Déploiement de la Charte data auprès de tous les postiers au cours du dernier trimestre 2019 ;
- la mise en œuvre du règlement européen sur la gestion des données en suivant une approche par les risques.

Pour démocratiser et déployer le savoir dans un univers qui peut paraître technique, un guide détaillé explique et illustre la Charte pour permettre à chacun d'en comprendre les engagements et l'utilisation. Cette mise en main concerne à la fois tous les acteurs techniques mais aussi l'ensemble de postiers (ex. 100 % des managers pour l'année 2018).

Les mesures mises en œuvre par le Groupe La Poste lui permettent de progresser dans la mise en place d'un dispositif robuste de protection des données.

Les travaux relatifs au règlement général pour la protection des données [1] (RGPD) qui ont débuté en 2016, se sont poursuivis en 2019. Le Groupe a continué la mise en conformité des traitements de données personnelles qu'il pratique. Le programme de mise en conformité comprend :

- un volet informatique, avec la mise en place d'une protection des données dès la conception des projets *(privacy by design)* et la mise en conformité des applications existantes ;
- un volet organisationnel, avec la mise en place d'une organisation « protection des données » au sein du Groupe, comprenant notamment un *Data Protection Officer* (DPO) mutualisé et des DPO Délégués ;
- un volet juridique, comprenant la mise à jour des mentions d'informations et des contrats des sous-traitants conforme au RGPD ;
- un volet de sensibilisation des employés à la protection des données personnelles.

Un engagement pour le développement d'un numérique éthique

Au-delà de la conformité aux lois et règlements, le Groupe La Poste s'est engagé dans diverses actions pour contribuer avec un ensemble d'acteurs au développement d'un numérique éthique.

Ainsi, le 4 juin 2019, il a été l'un des premiers signataires de la Charte du numérique responsable de l'Institut du Numérique Responsable, structure dont il est membre du collège des grandes entreprises. Cette charte comprend plusieurs volets liés à l'impact sur l'environnement du numérique, à l'éco-socioconception des applications, à la création de valeur et d'innovation par le numérique, à l'auditabilité du numérique et enfin à l'éthique proprement dite du numérique. Sur ce dernier point, les engagements de la Charte portent sur un usage du numérique transparent et rassurant pour tous, de la collecte et de l'exploitation des données à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle et aux conditions de recrutement et de travail des collaborateurs du numérique.

Au cours de l'année 2019, le Groupe a contribué à différents travaux menés sur le thème d'un numérique éthique :

- participation aux travaux du CIGREF (association des directeurs de systèmes d'information de grandes entreprises françaises) sur le numérique éthique ;
- participation des différentes branches (La Banque Postale, branche Numérique et direction de l'engagement sociétal) au groupe de travail « Éthique » du HUB France IA, pour élaborer une réponse commune à la demande du groupe d'experts de haut niveau de la Commission européenne en vue de la finalisation d'un texte assortie d'une grille d'évaluation opérationnelle d'une « IA digne de confiance » ;
- finalisation des travaux sur les stratégies de captation de l'attention dans le cadre du partenariat avec la FING (Fondation pour un internet nouvelle génération) ;
- participation aux travaux du programme RESET de la FING visant la mise en place d'un programme chargé de définir une nouvelle vision du numérique et de son apport sociétal. Ces travaux ont été lancés début 2019 par la publication d'une tribune publiée dans la presse et cosignée par le Groupe.

Enfin, fin 2019, dans le cadre du Comité du numérique responsable du Groupe La Poste, un groupe de travail réunissant l'ensemble des branches a été constitué en vue de définir une approche partagée du numérique éthique et en définir la gouvernance au sein du Groupe.

Le Groupe La Poste, partie prenante de l'avènement d'un numérique éthique et responsable

Le Groupe a pour objectif d'accompagner les transformations sociétales en contribuant à faire émerger un usage éthique et responsable des techniques numériques tout en en réduisant les impacts environnementaux.

En matière de réduction de l'empreinte écologique du numérique, il s'emploie à :

- l'évaluation des émissions de GES du parc informatique ;
- la réduction de l'empreinte carbone liée aux équipements informatiques et numériques ;
- le développement d'une démarche d'écoconception logicielle.

(1) RGPD (règlement général pour la protection des données) : règlement européen relatif à la protection des données personnelles, publié en 2016 et entré en application dans les États membres le 25 mai 2018.

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2019
Formation/information des collaborateurs	■ Formation à la protection des données personnelles (mise en place d'un e-learning en 2018) ■ Déploiement de la Charte data : mise en main auprès de tous les postiers (suivi branche Numérique et filières Communication)	■ 13 600 personnes formées en 2019, *versus* 4 900 en 2018 et 360 en 2017 ■ 100 % des managers formés pour l'année 2019
Équipements	■ Équipement des facteurs en Factéo	■ 90 000 Factéo ■ 100 % des 501 MSAP* équipées
Inclusion numérique	■ 300 bureaux de poste sur le programme d'inclusion numérique en 2019	■ 327 bureaux actifs ■ 6 500 personnes détectées et accompagnées
Conquête clients	■ Promouvoir Digiposte (assistant doublé d'un coffre-fort numérique) ■ Objectif CCU intégré dans la feuille de route du Président	■ 3,6 millions de Digiposte utilisés ■ 16,8 millions de comptes clients uniques (CCU)

* Maison de services au public (point de services multipartenaires).

3.2.5 ACCÉLÉRER LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES

Engagé de longue date dans les transitions écologiques, le Groupe La Poste est :

- pionnier en matière de programme de neutralité carbone depuis 2012 ;
- investi depuis plus de six ans en faveur de l'économie circulaire.

Face à l'urgence liée au réchauffement climatique et la raréfaction des ressources, le Groupe renforce ses ambitions sur les deux axes phares de sa politique environnementale que sont l'Énergie et l'Économie circulaire. Il soutient également le déploiement d'initiatives au sein du Groupe en matière de respect de la biodiversité dans le cadre de ses implantations foncières, pilotées par sa filiale Poste Immo.

Transition énergétique

Ambitions

Preuve de son engagement en matière de transition énergétique, d'importants objectifs ont été fixés dans le cadre du plan stratégique du Groupe 2015-2020. Des éléments de bilan à fin 2019, il ressort qu'un certain nombre d'entre eux ont été atteints avant même leur arrivée à échéance, le Groupe s'est donc fixé de nouvelles trajectoires ambitieuses à l'horizon 2025. Les nouvelles ambitions combinent de façon unique des engagements en matière climatique mais aussi sur la qualité de l'air :

Engagement de réduction des émissions

- Avec notamment la nouvelle trajectoire relative aux émissions de La Poste, approuvée SBTI en 2019. Déclarée scientifiquement conforme aux Accords de Paris qui visent à limiter le réchauffement planétaire à 2 °C, elle permet de viser une réduction de - 30 % des émissions de La Poste à horizon 2025 *vs* 2013. La Banque Postale travaille quant à elle à l'élaboration de la méthodologie SBTI pour le secteur financier avec le secrétariat du SBTi.

Consommer exclusivement de l'électricité 100 % d'origine renouvelable, sur l'ensemble du Groupe

Neutralité carbone

- Le Groupe La Poste est pionnier et leader européen sur le marché de la compensation volontaire avec une part de 7 % des crédits carbone achetés en Europe. Il est de fait le premier opérateur postal au monde intégralement neutre en carbone en 2019.

Engagement en matière de qualité de l'air

- Avec deux leviers forts, que sont le suivi et la réduction des polluants atmosphériques locaux ainsi que le déploiement de la stratégie de logistique urbaine dans les territoires (Urby) et la généralisation annoncée par GeoPost de la mesure de la qualité de l'air dans 20 métropoles européennes *via* le réseau de livraison ou les installations, après Lisbonne Madrid et Paris.

Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2019
■ Réduction des émissions de GES des activités de La Poste de 20 % par rapport à 2013 (1)	■ Moins 21,8% depuis 2013
■ Détention de l'une des toutes premières flottes mondiales de véhicules électriques, dont 10 000 véhicules utilitaires légers	■ 7 180 véhicules électriques utilitaires légers détenus
■ Offre bancaire 100 % ISR en 2020	■ 60 % des encours sous intégration ESG dans les encours totaux gérés par LBPAM
■ Approvisionnement en électricité 100 % renouvelable à horizon 2020 sur le périmètre des bâtiments gérés par Poste Immo	■ L'ensemble des consommations électriques du périmètre Poste Immo sont couvertes depuis le 1er mai 2016 ■ Nouvel engagement pris au niveau du Groupe La Poste à 2025
■ Des nouveaux services pour une économie bas carbone	■ 62 millions d'euros de chiffre d'affaires pour la transition énergétique
■ Réduction des émissions d'oxyde d'azote (Nox) de 30 % et des particules de 50 % entre 2015 et 2020 sur le périmètre des véhicules légers gérés par Véhiposte	■ 44 % de réduction des émissions d'oxyde d'azote (Nox) ■ 46 % de réduction des émissions de particules

(1) Voir note méthodologique en annexe 3 qui précise le périmètre de cet engagement.

Pour servir ses engagements, La Poste a formalisé une politique carbone qui s'articule autour de quatre volets :

- la conception d'offres à empreinte carbone réduite, afin d'éviter les émissions de gaz à effet de serre ;
- la mesure de l'ensemble des émissions de GES liées à ces activités, *via* la mise en place d'un suivi et d'un pilotage efficaces à tous les échelons pertinents ;
- la réduction de l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe (transport, bâtiments, parc informatique) ;
- la compensation des émissions de GES restantes, afin de pouvoir être 100 % neutre en carbone.

La politique de réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux est construite sur le même modèle à l'exception de la compensation qui n'existe à ce jour que pour les émissions de GES.

Actions

Anticiper les évolutions réglementaires

Évoluant dans des cadres législatifs en forte évolution, au niveau français comme européen, le Groupe La Poste s'attache à anticiper au maximum les impacts pour ses activités et leur mise en conformité :

- loi d'orientation mobilités (LOM) inscrivant la fin des véhicules thermiques à 2040, la possibilité pour les collectivités de mettre en place des Zones à faibles émissions ZFE et la mise en place d'un plan vélo ambitieux confirment et accélèrent l'impact sur nos activités de logistique territoriale. Elle ouvre également de nouveaux champs d'activité ;
- loi Élan Décret performance énergétique des bâtiments tertiaires : le décret validé en 2019 a fixé sur les immeubles tertiaires de plus de 1 000 m² (environ 800 établissements à La Poste) des objectifs de performances énergétiques - 40 % à 2030, - 50 % en 2040 et - 60 % en 2050). Cette obligation s'inscrit dans la continuité de la Charte tertiaire, que La Poste avait signée dès 2012.

L'année 2019 est également la deuxième année des audits énergétiques obligatoires (transposition de la directive européenne de 2013 transposée en loi DADU). La mise en conformité a concerné une vingtaine d'entités du Groupe.

Suivre les recommandations TCFD

Notre stratégie de développement durable a pour but de réduire nos impacts environnementaux, de construire notre résilience face aux changements climatiques et attentes de nos clients et de la société. L'analyse, effectuée au sein du Groupe, des risques et opportunités liés au climat s'inscrit dans le cadre des recommandations de la *Task Force For Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Le Groupe La Poste est « *TCFD supporter* » depuis l'été 2019.

Les deux scénarios de base de cette analyse de risque déclinent une vision sous les 2° et une vision à plus de 2° à 2100. Cette analyse ne constitue pas une prévision, mais un moyen de concevoir une stratégie de résilience. Elle permet d'examiner les risques et opportunités du Groupe à cette aune :

- le scénario sous les 2 °C conduit à une transition vers l'économie bas carbone. Dans ce cas, il s'agit d'examiner l'impact d'une intensification de la réglementation et des évolutions technologiques sur le modèle d'affaires ;
- le scénario supérieur à 2 °C est la conséquence d'efforts de réduction qui n'auraient pas été suffisants. Dans ce cas, le modèle d'affaires serait principalement impacté par des événements climatiques et physiques extrêmes.

L'analyse de risque climatique comporte deux phases, la phase d'atténuation et celle d'adaptation, avec des risques associés. Les risques liés à la transition énergétique mettent en question la soutenabilité du modèle économique du Groupe et peuvent se traduire :

- d'une part, dans la phase de réduction des émissions par une augmentation des coûts, une atteinte à l'image et des pertes d'opportunité de financement ;
- d'autre part, dans la phase d'adaptation au changement climatique, à des interruptions voire des impossibilités de service, des pertes de chiffre d'affaires et des dépréciations d'actifs.

Le tableau ci-dessous permet d'adresser de façon synthétique les nombreuses zones d'impacts et plans de maîtrise élaborés au sein du Groupe pour y remédier.

Risques - Phase de Transition

Types de risques	Description	Plan de maîtrise du risque par La Poste
Lois et réglementation	Restriction d'accès des villes (LOM) et métropoles aux véhicules polluants Intensification de la performance énergétique des bâtiments (loi Élan)	■ La Poste possède une importante flotte de véhicules électriques (16 503). ■ La Poste développe une marque de logistique urbaine propre « URBY » dans 22 métropoles françaises et GeoPost implante des « microdépôts faibles émissions » dans les métropoles européennes ■ Renforcement de la gouvernance *via* la création du Comité stratégique énergie, réuni deux fois par an sous la double présidence de 2 membres du Comex (le secrétariat général du Groupe et le Directeur de la branche Services-Courrier-Colis) pour piloter les actions du Groupe en matière de transition énergétique. En 2018, il a notamment validé le déploiement d'un Système de Management de l'Énergie (196 sites en 2019)
Technologie	Grandes ruptures technologiques dans le transport disponibles à court terme ou moyen terme Grandes ruptures technologiques dans la production d'énergie	■ La Poste a déjà anticipé la transition technologique des véhicules électriques ■ Opérateur de référence de la « logistique propre », La Poste lance des expérimentations de véhicules alternatifs et de déploiement des véhicules au gaz naturel (GNV) ■ Approvisionnement 100 % en électricité d'origine renouvelable (RE 100) depuis 2016 ; lancement de 10 expérimentations d'autoconsommation d'énergie renouvelable
Marché	Difficulté de se financer sur le marché financier sans être un actif ISR Sensibilité des portefeuilles d'actifs au risque climatique	■ Lancement en 2018 du Green Bond par La Poste pour financer 500 M€ sur 5 ans et en 2019 le Green Bond de 750 M€ par La Banque Postale ■ Mesures régulières de l'intensité carbone des portefeuilles de l'activité BFI (Banque de Financement et d'Investissement) et de gestion d'actifs de La Banque Postale
Réputation	Clients : Critère de choix dans les consultations des clients Entreprises et dans les décisions des clients Particuliers Fournisseurs/sous-traitants	■ Notation « *list A-* » du Groupe La Poste et de La Banque Postale par *CDP Climat Change* ■ Engagement du Groupe La Poste (branche Services-Courrier-Colis, branche GeoPost et La Banque Postale) de définir d'ici fin 2019 une trajectoire carbone à 2025 certifiée par *Science Based Targets* ■ Neutralité carbone sur les offres Courrier/Colis/Express/Numérique/Banque et pour 100 % du Groupe en 2019 ■ Inclusion dans les appels d'offres de prestations de livraison d'informations relatives au respect de l'environnement (ex. traçabilité de la consommation du carburant, parc de véhicules alternatifs, connaissance des évolutions réglementaires) et aux actions spécifiques envisagées par les prestataires pour s'adapter à ces évolutions

Risques - Phase d'adaptation physique

Types de risques	Description	Plan de maîtrise du risque par La Poste
Aigu	Submersion des côtes, inondation des terres intérieures…	■ Mise en place par La Poste de dispositifs de PCA et PRA dans le cas de force majeure, qu'elle active d'ores et déjà et qu'elle met à jour à l'issue de chaque évènement climatique aigu majeur ■ Mesure du niveau d'exposition aux risques physiques des encours de crédits immobiliers de La Banque Postale prévue en 2020
Chronique	Évènements climatiques réguliers de type tempête, épisode neigeux, canicule…	■ Le réseau d'acheminement et de distribution du courrier a la capacité de s'organiser en temps réel en fonction des contraintes afin que l'impossibilité momentanée de rendre le service soit contournée par un dispositif d'entraide et de dérivation des flux marchandises

À fin 2019, les émissions de CO_2 du Groupe La Poste s'établissent à 1 660 647 tonnes, soit une baisse de 4 % par rapport à 2018. Ces progrès résultent d'une stratégie fondée sur deux axes :

1) réduire la consommation d'énergie ; et
2) faire évoluer le mix énergétique vers des énergies moins intensives en CO_2.

	Le Groupe La Poste	
	2018	2019
Consommations énergétiques *(en GWh)*[1]	6 606	6 119
dont transport flotte propre :	1 082	1 102
dont transports sous-traités (routier et aérien) :	4 123	3 703
dont bâtiments	1 401	1 314
Empreinte carbone *(tonnes éq CO_2)*	1 733 333	1 660 647
Scope 1	373 445	376 528
Scope 2	49 535	46 929
Scope 3	1 310 353	1 237 190
Intensité (GES / CA consolidé) *(tonnes éq CO_2 /millions de chiffres d'affaires)*	70,2	63,9
Distance parcourue par la flotte propre de véhicules du Groupe La Poste *(milliards de kilomètres)*	1,0	1,1

(1) Intégration dans notre présentation, pour la première fois en 2019, des consommations relatives aux transports sous traités (routiers et aériens). La donnée 2018 de consommations énergétiques totales a été modifiée en conséquence par rapport au Document de référence 2018.

Action du Groupe sur l'habitat

La Poste accélère son développement dans la rénovation énergétique, un axe prioritaire de sa politique de diversification et de développement en prenant une participation majoritaire dans le groupe Économie d'énergie EDE, leader de l'efficacité énergétique en Europe. Depuis 2017, elle accompagne les collectivités locales dans leurs actions de communication et de sensibilisation, par les facteurs, des publics potentiellement intéressés par des travaux de rénovation énergétique.

Face à la précarité énergétique, La Banque Postale et la branche Services-Courrier-Colis de La Poste, engagées dans la transition énergétique, sont parties prenantes de la Charte d'engagement dans la lutte contre la précarité énergétique. Organisée autour de 13 engagements étalés à mettre en œuvre sur une période de cinq ans (2018-2022), la Charte vise à accélérer la dynamique du programme Habiter Mieux, initié par l'Agence nationale de l'habitat (ANAH). Elle est organisée autour de quatre axes d'actions :

- identifier et informer les ménages ;
- prescrire à bon escient les travaux et les aides publiques disponibles ;
- concevoir et proposer les outils de financements complémentaires aux aides ;
- encourager la rénovation énergétique en copropriété.

Le développement par La Banque Postale d'offres de financement de la transition énergétique et d'une plateforme complète pour les clients vient compléter ce dispositif pour soutenir la rénovation énergétique de l'habitat.

S'engager en matière de neutralité carbone

Le Groupe La Poste se veut exemplaire en matière de compensation. L'objectif a été partagé au sein du Groupe afin de compenser en totalité son empreinte, en injectant l'équivalent de nos émissions dans des projets qui vont donner lieu à des réductions d'émissions et de la séquestration de carbone. Le Groupe a été pionnier dans cette démarche.

Au-delà des projets de compensation carbone finançant des opérations menées dans des pays tiers, principalement en voie de développement, La Poste et La Banque Postale ont lancé dès 2015 un dispositif innovant et pionnier (Programme « Climat + Territoires ») afin de soutenir et développer des projets de compensation locaux en France. La Poste a ainsi financé les 6 premiers projets emblématiques en France et permis de bâtir le référentiel et les méthodes qui constituent le standard « Label Bas Carbone ». Depuis avril 2019, cette démarche de compensation locale est reconnue par l'État et le premier projet « Label Bas Carbone » a été mis en œuvre à l'occasion de la neutralité carbone du G7 à Biarritz, dont La Poste a été partenaire.

Promouvoir, avec Urby, une logistique urbaine durable

La Poste contribue activement au développement d'une logistique urbaine durable sur les territoires, en co-construisant des solutions innovantes avec les collectivités et les acteurs économiques locaux. Au travers des partenariats ouverts, des centres de distribution mutualisés et de services (ex. Grenoble) ou des plates-formes multimodales (ex. Toulouse), il s'agit de continuer d'assurer le transport de marchandises vers les centres-villes (collecte et distribution) dans le cadre de modèles durables. En parallèle, La Poste travaille sur une offre de logistique urbaine : le trafic de marchandises représente, en effet, 40 % des embouteillages, 30 % des émissions des polluants et 20 % gaz effet de serre, alors que les prévisions de croissance du e-commerce, comprises entre 11 et 15 % par an, laissent présager une dégradation de ces indicateurs. En outre, les villes ne se sont jamais organisées pour le transport de marchandises contrairement à celui des personnes. Ainsi, pour opérer durablement les villes, il faut mettre en place des logistiques urbaines performantes. Face à ce constat, La Poste met en place des accords avec une quinzaine de villes en France qui ont un impact territorial fort afin de promouvoir des solutions de logistique urbaine moins polluantes. Les actions du Groupe concernent ses activités mais aussi celles de ses clients. La décarbonation des offres du Groupe a des répercussions positives sur l'ensemble de l'écosystème qui en bénéficie.

Économie circulaire

Ambitions

L'engagement en faveur de la transition vers l'économie circulaire est une composante essentielle de la politique environnementale et sociétale du Groupe La Poste. Le Groupe s'est engagé dans les transitions écologiques pour lui-même et pour ses clients (entreprises, collectivités, particuliers) et développe une gamme de solutions pour les accompagner notamment dans les domaines de la réparation, du réemploi, du recyclage, de la mutualisation d'actifs et des circuits courts.

Domaine d'action	Objectifs pour 2020	Avancement au 31/12/2019
Économie circulaire et gestion des ressources	■ Développer des offres favorisant le recyclage et le réemploi ■ Développer la consommation de matières issues du recyclage et du réemploi	■ 629 000 utilisateurs de l'offre Recygo ■ 117 780 tonnes de matières collectées par Recygo et Nouvelle Attitude (*vs* 85 000 tonnes en 2018), dont 99 % ont été envoyées en recyclage, réemploi, réutilisation*

* Les produits papetiers ont constitué la majorité des flux.

Actions

Anticiper les évolutions réglementaires

Le Groupe déploie sa mise en conformité avec le cadre juridique relatif à la gestion des déchets en entreprises (déchets de bureaux, d'activités avec la réglementation « 5 flux », déchets d'équipements électroniques et électriques, déchets de chantiers, déchets alimentaires).

Anticipant l'obligation à venir en matière de diagnostic déchets (loi économie circulaire), Poste Immo a étendu cette démarche à tous ses chantiers, indépendamment de leur nature et de leur surface. Dans son cahier des charges pour la prévention et la valorisation des déchets de ses chantiers, Poste Immo intègre une priorisation des modalités de traitement en priorisant le réemploi.

Être acteur de la transition vers l'économie circulaire

Conscient des enjeux liés à l'érosion des ressources pour tous ses postes de fonctionnement et tous ses domaines d'activité, le Groupe La Poste s'engage dans une politique économie circulaire visant :

- une diminution des consommations de ressources et de la production de déchets ;
- le développement de la réparation, du réemploi et du recyclage.

L'entreprise reconnaît que l'amélioration de la valorisation des déchets est nécessaire mais non suffisante pour assurer la résilience des systèmes : il ne peut être fait l'impasse sur la sobriété et l'efficacité en ressources.

Toutes les sociétés du Groupe tendent dans leur fonctionnement et leurs activités vers le « zéro déchet », en réduisant le gaspillage, en trouvant des alternatives au jetable, en optimisant les consommations, en allongeant la durée de vie des équipements, en compostant et en recyclant.

Le Groupe La Poste met l'expertise acquise pour son compte propre au service de la transition vers l'économie circulaire de la société française et de son développement en proposant des offres d'économie circulaire. Par exemple, Recygo et Suez ont mis en commun leurs savoir-faire respectifs dans la collecte des déchets diffus et la collecte des gisements industriels. La joint-venture ainsi créée développe une offre commune de collecte et de valorisation des déchets de bureau répondant aux besoins des entreprises conformément à la loi « cinq flux ». Ce sont ainsi quelque 116 000 tonnes de matières qui ont été valorisées en réemploi, réutilisation ou recyclage matière, grâce aux services des filiales Recygo et Nouvelle Attitude en 2019.

Le Groupe La Poste contribue activement à faire advenir une meilleure gestion des ressources et une économie plus circulaire. Il participe au développement de filières de recyclage, réemploi et réparation. Il le fait en étant exemplaire dans son fonctionnement, en proposant une palette de produits et de services à ses clients, et en apportant des soutiens à des projets de société.

- Recygo a ainsi renouvelé en juillet 2019 son accord avec Copacel, la filière des papetiers français. L'accord vise entre autres à favoriser les partenariats de long terme avec les papetiers recycleurs de proximité et leur garantir des volumes d'approvisionnement suffisants, afin de dynamiser la filière de recyclage et de valorisation papetière en France.
- L'outil industriel du Groupe La Poste et la capillarité de son réseau permettent de capter les gisements de ressources diffus. Dans ce cadre, a été mis en place un appareil logistique inédit qui s'appuie sur nos facteurs.

Être vertueux/innovant dans la gestion des ressources

La Poste progresse tous les jours dans l'éco-conception de ses offres, la diminution de la production de déchets (par exemple en allongeant la durée de vie d'équipements tels que les smartphones des facteurs, grâce à de meilleurs procédés de diagnostics et réparation), le réemploi des matériels postaux (véhicules, mobilier, patrimoine postal) et la mutualisation des ressources existantes (développement de nouveaux espaces partagés notamment pour le télétravail). Sur la gestion des déchets également, des plans d'actions vont au-delà de la simple conformité, comme avec la prévention et valorisation des déchets de chantier. À 2020, Poste Immo s'est fixé de valoriser 85 % des déchets inertes et 80 % des déchets non dangereux non inertes sur ses chantiers.

Le Groupe intègre des critères sur les ressources dans ses achats, et sa politique de papier responsable se veut exemplaire, de la sélection des papiers auprès des fournisseurs jusqu'au recyclage en passant par l'ajustement des consommations.

S'inscrire en tant que partenaire naturel de l'économie circulaire

Le Groupe La Poste souhaite devenir le partenaire naturel de l'économie circulaire. En premier lieu, La Poste développe des offres de logistique inversée afin de collecter des matières en vue de leur réutilisation ou de leur recyclage (papier, carton, déchets de bureaux, cartouches, capsules de café, etc.).

Ces offres, développées notamment sous la marque Recygo, s'adressent en particulier aux stocks diffus de matières, notamment au sein des PME, TPE et aux entreprises à réseau. La Poste et SUEZ ont annoncé en mars 2018 le lancement commercial de leur société commune spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau. Baptisée Recygo, cette société a pour ambition de rendre le tri accessible à tous les bureaux, partout en France. L'offre de service couvre ainsi tous les déchets de bureaux, toutes les tailles d'entreprises et de collectivités, afin de traiter d'amont en aval la production de déchets. Ce service accompagne les collectivités dans la mise en conformité avec le « décret 5 flux » et contribue aux économies de ressources tout en créant des emplois non délocalisables.

La Poste teste en région Auvergne-Rhône-Alpes une nouvelle offre, pour le compte de l'éco-organisme Ecosystem : la collecte des téléphones mobiles auprès des particuliers. Grâce à la remise commentée d'un document d'information par le facteur, puis à la capacité de collecte postale, 100 000 foyers ont ainsi une solution simple pour donner une deuxième vie à leurs équipements.

Fort des principes de transitions écologiques appliqués à ses propres usages, le Groupe La Poste entraîne à la fois l'éco-système de ses clients grâce à ses offres de services et celui plus large de ses partenaires. Il soutient notamment des start-up et des acteurs de l'économie sociale et solidaire *via* des dispositifs innovants comme l'incubateur Paris&Co ou le concours des Élanceurs du Groupe La Poste.

	La Poste		
	2017	2018	2019
Taux de valorisation des DEEE [a] émis par La Poste	96 %	94 %	94 %
Aliénations [b] d'équipements électriques et électroniques (en tonnes)	708	824	901
Matières collectées et valorisées en réemploi, réutilisation ou recyclage matière (en tonnes) [e]	76 274	84 817	116 182
Nombre de personnes accompagnées en insertion par Nouvelle Attitude, et taux de sortie dynamique [c]	ND	ND	124 78 %
Consommation de papier (en tonnes) dont papier responsable en % – issu de forêts gérées durablement, éco-labellisé ou recyclé	20 896 87,1 %	ND [d]	12 961 91,4 %

(a) DEEE : déchets d'équipements électriques et électroniques, hors dons et vente. Les données collectées en 2019 intègrent deux nouveaux prestataires et les données de la branche numérique et de La Banque Postale. L'année 2018 avait été marquée par une hausse sensible, du fait de renouvellement important d'équipement.
(b) Aliénations : le fait pour l'entreprise de se séparer d'équipements dont elle n'a plus l'utilité.
(c) Taux de sortie dynamique : personnes accompagnées vers un emploi durable ou une formation qualifiante.
(d) Données de consommation papier incomplètes en 2018.
(e) Données de l'unité d'affaires « Solutions pour l'économie circulaire » - (Recygo + Nouvelle attitude).

Lutter contre le gaspillage alimentaire

L'offre de restauration composée de restauration collective et de titres-restaurants concerne une moyenne de 104 756 bénéficiaires par jour.

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

Le tri des déchets alimentaires se met en place progressivement au sein du Groupe.

La Poste gère 412 restaurants d'entreprises. En 2018 et en 2019, l'accent a été mis sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, après une expérimentation concluante réalisée en 2017. Dans le cadre de la Semaine européenne de réduction des déchets, le prestataire Elior a animé une campagne de sensibilisation de l'ensemble des convives et des équipes des points de restauration, sous la forme d'un jeu concours et d'un repas 100 % Antigaspi. À cette occasion une campagne de pesée des déchets alimentaires a été réalisée.

Préservation de la biodiversité

Au-delà des politiques établies en matière de transitions écologiques (énergie et économie circulaire), le Groupe La Poste s'engage également en faveur de la préservation de la biodiversité.

La politique RSE comporte un volet bâtiment et biodiversité soulignant la volonté de l'entreprise de sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi que les occupants des bâtiments, à la préservation de la biodiversité et au respect du vivant. Cette politique est notamment alimentée par les réflexions collectives menées au sein d'Urbanisme Bâtiment et Biodiversité (U2B) et de la Ligue pour la Protection des Oiseaux.

Afin d'assurer la prise en compte des enjeux de biodiversité, une cartographie de quelque 12 000 sites a été effectuée par notre filiale de gestion immobilière Poste Immo, selon la méthodologie Zones d'intérêt écologique (Natura 2000, PNR, APPB, sites Ramsar, réserves naturelles ou encore trames vertes et bleues). Par ailleurs, lors de chaque procédure de certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessement Method*), des diagnostics écologiques sont réalisés.

De façon très opérationnelle, dans le cadre des rénovations lourdes et des constructions neuves, la biodiversité est intégrée de façon systématique (étude de faisabilité de toitures végétalisées, récupération des eaux pluviales, perméabilisation des sols).

Dans le même temps et avant même d'engager des actions de compensation, une politique de mesure et d'estimation des émissions de CO_2, validés par un organisme tiers indépendant, est déployée et suivie par la mise en œuvre des actions de réduction des impacts *via* des solutions pour les transports, bâtiments et clients.

Aux côtés de CDC Biodiversité, qui pilote un programme national Nature 2050, La Poste (branches Services-Courrier-Colis et Réseau) a signé début novembre un partenariat avec CDC Biodiversité (filiale de la Caisse des Dépôts dédiée à l'action en faveur de la biodiversité) afin d'apporter sa contribution et financer de nouveaux projets. Ce « Programme », développé et opéré jusqu'en 2050 par CDC Biodiversité, vise à promouvoir et financer la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature qui contribueront, à atteindre les objectifs suivants :

- préserver et restaurer la biodiversité ;
- atténuer les changements climatiques en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et en renforçant les capacités de stockage ou de captage de CO_2 ;
- adapter les territoires à ces changements, notamment en limitant leurs effets (exemples : îlot de chaleur en ville) et les risques naturels (érosion, inondation, sécheresse, incendie…).

Pour La Poste, cet engagement constitue un signal fort quant à son positionnement territorial de long terme sur les enjeux de préservation de la biodiversité et de lutte contre le changement climatique et enrichit sa démarche exemplaire de neutralité carbone. En effet, La Poste inscrit son engagement à Nature 2050 dans sa stratégie de neutralité carbone en soutenant des projets forestiers, agroforestiers sur le territoire en France qui visent notamment à accroître la capacité de stockage du carbone de ces différents milieux. Un des enjeux de ce partenariat est de pouvoir décliner le « label bas carbone » dans une double ambition de quantification du CO_2 stocké et de préservation de la biodiversité.

3.3 L'éthique des affaires et la conformité

LE DISPOSITIF ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

L'éthique et la déontologie font partie de l'histoire du Groupe La Poste, illustrée notamment par la prestation de serment qui date de 1790. Depuis 2011, le Groupe a renforcé son dispositif en créant une direction de l'éthique et de la déontologie.

La direction de l'éthique et de la déontologie est ainsi rattachée au secrétaire général du Groupe, membre du Comité exécutif, un choix stratégique en droite ligne avec l'histoire et les valeurs du Groupe. La direction de l'éthique et de la déontologie est représentée au sein des branches et des filiales par la présence de déontologues et de référents anticorruption, rattachés fonctionnellement depuis décembre 2018 à la déontologue du Groupe. Par ailleurs, un nouveau réseau d'ambassadeurs répartis sur le territoire vient en soutien pour la sensibilisation locale et en renfort de la communication opérationnelle de proximité.

Plusieurs instances ont été mises en place par l'instance dirigeante, afin d'examiner ou de piloter la démarche :

- le Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration qui examine deux fois par an les travaux de la direction de l'éthique et de la déontologie ;
- le Comité exécutif du Groupe pour la stratégie de management des risques du Groupe qui suit les risques majeurs et opérationnels et évalue l'avancement des plans de maîtrise des risques dont celui sur la lutte contre la corruption ;
- plusieurs instances opérationnelles : le Comité éthique présidé par le secrétaire général du Groupe, le Comité de pilotage éthique et déontologie qui réunit tous les deux mois les déontologues et référents anticorruption des branches et des filiales. Par ailleurs, en fonction des sujets évoqués, des groupes de travail récurrents sont organisés afin de mettre en place des outils adaptés.

Enfin, en 2019, la déontologue du Groupe est également intervenue auprès des participants au « Tour de France » du secrétaire général du Groupe se déroulant dans une dizaine de régions. Un atelier spécifique sur le conflit d'intérêts, les situations à risque et la prévention de la corruption a ainsi été inscrit au programme.

Le Groupe La Poste compte parmi les rares entreprises en France à mesurer le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et la déontologie. Le Baromètre annuel du climat éthique a été réalisé par Kantar pour la huitième année consécutive en novembre 2019. Ses résultats confirment une perception de l'éthique stable au sein du Groupe. Près de ¾ des collaborateurs ont été sensibilisés à l'éthique au cours de l'année, majoritairement au sein d'une réunion d'équipe ou lors d'un échange avec leur manager. 88 % en 2019 (*vs* 84 % en 2018) estiment connaître (tout à fait et plutôt) les règles à respecter en matière d'éthique et de déontologie. De plus, avec 91 % de réponses positives (*vs* 87 % en 2018), les postiers réaffirment l'importance de l'existence d'un déontologue, et ce, de manière plus forte que dans les autres grandes entreprises (82 %).

Par ailleurs, les collaborateurs de La Poste font le lien entre l'éthique, la déontologie et le bénéfice économique pour l'entreprise : 81 % pensent que cela contribue à l'amélioration des résultats économiques (80 % pour les salariés des grandes entreprises).

Enfin, la notoriété du dispositif d'alerte s'améliore, tout comme l'accès à l'information en cas de besoin (respectivement 63 % et 40 % en 2019 contre 53 % et 31 % en 2018), 91 % (stable par rapport à 2018) des collaborateurs du Groupe seraient prêts à lancer une alerte, ce qui confirme une bonne confiance dans le dispositif.

LE DISPOSITIF D'ALERTE

Un système d'alerte, mis en place depuis 2011, permet de faire remonter des interrogations sur l'éthique et sur des faits contraires aux préconisations des référentiels internes, Chartes et Code éthique et anticorruption notamment. Depuis septembre 2019, le dispositif d'e-mails sécurisés adressés directement aux déontologues a été remplacé par un canal/une adresse de signalement unique fourni par un partenaire externe, WhistleB. Cette solution externalisée préserve mieux la confidentialité des lanceurs d'alerte et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité : système « full web », accessible 24/24 h, 7/7 j. Le processus de signalement est crypté et protégé par un mot de passe. Le traitement des alertes est quant à lui toujours réalisé par l'équipe des déontologues et des experts référents.

Pour ce qui concerne le devoir de vigilance, copiloté par la DRH et la direction de l'engagement sociétal, une interface spécifique de WhistleB a été ouverte en 2019 aux parties prenantes (les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants). Ces alertes sont traitées par la DHA qui peut solliciter des experts au sein des directions ou entités opérationnelles. Conjointement, une plateforme informatique a été mise en place par la direction des achats sur laquelle tout fournisseur doit s'inscrire. À l'occasion de son inscription, il atteste prendre connaissance de documents, dont une Charte achat éthique et responsable résumant notre engagement éthique comprenant le dispositif d'alerte vigilance, information qu'il doit ensuite transmettre à ses propres salariés. Fin 2019, tous les fournisseurs sous contrat ont également reçu un mail pour leur rappeler les principes de fonctionnement du dispositif d'alerte vigilance à destination de leurs salariés.

LA PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

La politique de prévention et de lutte contre la corruption du Groupe La Poste s'inscrit historiquement dans la continuité de sa politique d'éthique des affaires. Si le Groupe a su faire preuve d'anticipation en déployant dès 2012 des actions de sensibilisation et de formation à la prévention de la corruption, c'est en 2015 qu'il a posé les éléments structurants de son dispositif comme la définition d'une Politique Cadeaux et Invitations ou la Charte de représentation d'intérêt.

Avec les nouvelles obligations réglementaires issues de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, le Groupe s'attache à compléter son dispositif existant par un plan de prévention du risque de corruption. L'instance dirigeante a ainsi réaffirmé son engagement aux trois principes de la politique de prévention de la corruption : Tolérance Zéro, Tous engagés, Tous vigilants. En pratique, cet engagement s'est matérialisé par :

- en février 2019, l'actualisation du code de conduite éthique et anticorruption signé par tous les membres du Comité exécutif. Son extrait, joint au Règlement intérieur, a été affiché sur les 12 000 sites postaux ;
- par ailleurs, la présentation des principales mesures en matière de prévention de la corruption, a été envoyé en novembre 2019 au domicile de 210 000 collaborateurs dans un document « Info RH » en annexe des bulletins de paie ;
- en octobre 2019, une lettre d'engagement du Président-Directeur Général du Groupe qui a renouvelé sa demande, à l'ensemble des directeurs généraux adjoints du Comité exécutif du Groupe de s'engager au respect et à la mise en œuvre des programmes de conformité, au rang duquel figure la prévention de la corruption.

Reposant sur l'engagement individuel des membres du Comité exécutif et une comitologie dédiée, l'année 2019 a permis de poursuivre la mise en œuvre des mesures du plan de prévention de la corruption. Dans ce cadre, La Poste s'est employée à actualiser la cartographie des risques de corruption auxquels l'exposent ses activités pour l'ensemble de son périmètre. Une nouvelle méthodologie a été définie et le périmètre de déploiement de la cartographie étendue.

L'année 2019 a été marquée par un important travail de définition et d'intégration en cours de procédures spécifiques à l'anticorruption (clauses dans les contrats de travail des collaborateurs ou d'achat pour les fournisseurs ou les prestataires, procédures de due diligence préalable en cas de croissance externe, contrôles comptables, etc.).

Le plan de prévention de la corruption du Groupe repose sur un important dispositif d'information, de sensibilisation et de formation destiné aux postiers : formations spécifiques pour des populations cibles comme la filière juridique ou la ligne managériale avec un module de e-learning dédié, cinquième édition de la journée éthique, support de présentation aux collaborateurs *via* la ligne managériale, etc. Une application pour smartphone dédié « MyEtic » est progressivement installée sur les mobiles professionnels des collaborateurs.

L'ensemble du programme fait l'objet d'une campagne d'autoévaluation annuelle qui comprend un questionnaire spécifique, copilotée par la direction de l'éthique et de la déontologie et le service du contrôle interne. Des contrôles de troisième niveau ou audits internes sont réalisés par la direction de l'audit de Groupe avec une mission d'évaluation réalisée en 2019 pour la filiale Poste Immo.

	Le Groupe La Poste	
	2018	2019
Nombre de personnes formées à la lutte contre la corruption	2 400	38 401
Taux de confiance dans l'entreprise pour assurer la protection en cas d'utilisation du dispositif d'alerte Groupe (sondage externe)	74 %	70 %

LE RESPECT DES RÈGLES DE CONCURRENCE

Le Groupe La Poste dispose d'un programme de conformité concurrence qui couvre pratiquement la totalité des activités du Groupe en France, à savoir le siège du Groupe et les branches d'activités Services-Courrier-Colis, Numérique, Réseau, GeoPost, La Banque Postale, Poste Immo et Véhiposte ainsi que leurs principales filiales.

Le programme de conformité concurrence a été largement renforcé en 2015 puis en 2017 ; il comprend l'ensemble des mesures détaillées ci-dessous :

- le Groupe La Poste, à travers son Président-Directeur Général, son secrétaire général et ses directeurs généraux adjoints, a réaffirmé formellement son engagement de respect des règles de la concurrence auprès de l'Autorité de la concurrence ;
- la gouvernance du programme est assurée par La Poste Solutions Juridiques, le Comité d'audit du Conseil d'administration, le Comité exécutif, le Comité des risques du Groupe les référents conformité concurrence, regroupés au sein du Comité conformité concurrence ;
- le Groupe La Poste a formalisé sa politique à travers la rédaction de plusieurs documents cadres : un référentiel de droit de la concurrence, un Code concurrence (annexé au règlement intérieur) et un guide de participation aux associations professionnels. Ces documents ont été à la base d'une vaste campagne de sensibilisation avec une transmission à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe pouvant être exposés à des problématiques liées au droit de la concurrence et une mise à disposition permanente sur les canaux de communication classiques ;

- une campagne de formation à grande échelle avec de nombreuses sessions de formations en présentiel et la conception et la mise à disposition de modules e-learning. Ce sont à ce jour près de 4 000 collaborateurs qui ont été formés au droit de la concurrence ;
- la mise en place de procédures de contrôles tarifaires ;
- la mise à disposition d'un canal d'alerte afin de remonter des signalements liés au droit de la concurrence ;
- l'intégration du programme de conformité concurrence au sein du dispositif de contrôle interne à travers des campagnes d'autoévaluations spécifiques ;
- la réalisation d'un audit interne début 2018 afin d'évaluer la maturité du déploiement du programme ;
- la rédaction d'un rapport annuel reportant les actions du Groupe La Poste dans le cadre de son programme de conformité concurrence à destination de l'Autorité de la concurrence.

À fin 2019, ce programme est totalement déployé. Le Groupe s'attachera à le maintenir, et l'adapter aux nouvelles exigences de la matière, au cours des années à venir pour protéger efficacement l'entreprise et ses collaborateurs des risques en matière de droit de la concurrence.

LUTTER CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Bien que le Groupe considère que la lutte contre l'évasion fiscale ne constitue pas un risque majeur, celui-ci sera traité en 2019 (loi sur la lutte contre la fraude - loi n° 2018-898 - publiée le 24 octobre 2018).

Le Groupe La Poste cherche à être une entreprise citoyenne et s'engage à payer sa juste part d'impôts dans les pays où il exerce ses activités, dans le respect des lois et conventions en vigueur. Aucune entité du Groupe La Poste n'est implantée dans un pays figurant sur la liste officielle française ou européenne des États et territoires non coopératifs (ETNC).

Le Groupe La Poste applique une politique de conformité et de transparence fiscale, en particulier :

- le Groupe applique les principes dégagés par l'OCDE en matière de prix de transfert. Ainsi, les transactions intragroupes sont basées sur le principe de pleine concurrence. Il convient de souligner que les transactions intragroupes entre sociétés résidentes d'États différents sont relativement limitées étant donné que le Groupe réalise la majorité de ses activités en France ;
- le Groupe s'engage à ne pas mettre en place des montages fiscaux artificiels, frauduleux ou déconnectés de la réalité opérationnelle pouvant conduire à de l'évasion fiscale ;
- le Groupe souscrit la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting – CBCR*) garantissant la transparence avec les autorités fiscales ;
- le Groupe coopère de manière constructive avec les autorités fiscales, notamment en communiquant dans un délai raisonnable aux autorités fiscales les informations dont elle a besoin.

Le Groupe reconnaît que la gestion des risques fiscaux fait partie intégrante d'une bonne gouvernance. La conduite des affaires fiscales du Groupe et la gestion des risques fiscaux sont prises en charge par une équipe de fiscalistes qualifiés et dûment formés, placée sous la supervision du Directeur financier du Groupe. La gestion des risques fiscaux implique, notamment, de limiter les risques fiscaux par une veille fiscale et de suivre attentivement les contrôles et litiges fiscaux.

En cas de litige, le Groupe peut être amené à contester des rectifications face aux autorités fiscales et à utiliser les voies de recours pour assurer sa défense et faire valoir sa position.

Le 7 juin 2017, l'IFRS IC a publié l'interprétation IFRIC 23, d'application obligatoire au 1er janvier 2019. Cette interprétation contient des dispositions relatives aux modalités comptables de reconnaissance des conséquences fiscales liées au caractère incertain de l'impôt. L'application de cette interprétation en 2019 n'a donné lieu à aucune remontée de risques fiscaux pour le Groupe.

En 2019, le Groupe La Poste n'a été partie à aucun litige d'ordre fiscal.

3.4 Les achats comme levier de performance sociale, sociétale et environnementale

LA POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

La Poste s'est attachée à affiner sa politique d'achats responsables afin d'en faire un levier de contribution aux trois piliers de sa politique d'engagement sociétal. Dans ce cadre, la démarche Achats Responsables se fonde sur 3 niveaux d'exigences :

- assurer la Conformité des Achats, notamment le devoir de vigilance ;
- formaliser des exigences et des critères de sélection dans les cahiers des charges, notamment en ce qui concerne l'impact environnemental des achats ;
- atteindre les ambitions d'achats au secteur de l'économie sociale et solidaire, et aux PME.

Cette politique achats s'inscrit dans un cadre précis de conformité réglementaire (RGPD, anticoncurrence, devoir de vigilance, obligation de vigilance dans le cadre du Code du travail, délais de paiement). Elle s'appuie sur des principes éthiques (règles de déontologie) :

- lutte contre la corruption, engagement de confidentialité, absence de conflit d'intérêts signature par les acheteurs : déclaration d'engagement éthique et responsable de l'acheteur ;
- vigilance au respect des droits humains par les fournisseurs (cf. plan de vigilance en annexe 1) ;
- transparence dans les informations données ;
- égalité de traitement des fournisseurs ;
- engagement des fournisseurs *via* une Charte achat éthique et responsable.

La direction des achats du Groupe a pour objectif de décliner les engagements pris au niveau du Groupe sur les processus achats et dans le cadre des relations avec ses fournisseurs :

- réduction de 14 % des émissions de GES à 2025 (base 2013) sur le scope 3 ;
- et atteindre les 30 millions d'euros annuels en 2020 auprès de l'ESS.

Les actions

Établir une relation privilégiée avec les fournisseurs

La démarche du Groupe s'inscrit dans la volonté de s'inscrire dans une relation de confiance avec l'ensemble des fournisseurs.

Plusieurs enquêtes ont été menées ayant pour but d'évaluer la qualité des relations que La Poste entretient avec ses fournisseurs au quotidien. Mieux connaître ses fournisseurs est un enjeu pour accompagner la croissance du Groupe notamment par l'innovation.

Renforcement de la gouvernance & professionnalisation

Depuis 2018, la filière achats s'est profondément transformée. Organisée désormais en directions achats opérationnelles par domaine (et non plus en lien avec l'organisation du Groupe), cette organisation permet d'assurer une vision plus globale, transversale et uniforme. Elle vise également une déclinaison opérationnelle au niveau local, assurant l'accès à tous aux consultations dans les territoires.

Les *category managers* définissent ainsi la stratégie achat de leurs portefeuilles pour La Poste. Chaque mois, leurs directeurs achats se réunissent pour valider la stratégie d'achat des dossiers en cours. Ils sont épaulés par la direction « Appui et pilotage de la performance » et notamment par le pôle Conformité achat. Une Commission achats La Poste (CALP) s'assure que les règles d'achats de La Poste sont respectées, notamment en matière d'équité de traitement. Elle effectue un rapport annuel auprès du Conseil d'administration du Groupe, avec notamment la prise en compte des critères de développement durable. La richesse de la composition de la Commission atteste de la démarche de transparence et de l'indépendance des rapporteurs. Le dispositif de pilotage de la conformité achat et RSE a été complété en 2019 afin de renforcer leur appropriation, par l'ensemble des acheteurs, prescripteurs, fournisseurs et entités opérationnelles.

À titre illustratif, des ateliers de travail avec les entreprises de livraison sur l'accompagnement de ses entreprises dans leur démarche RSE ont permis d'identifier collectivement des pistes de collaboration notamment l'utilisation de véhicules moins polluants.

Pour soutenir cet engagement et répondre aux attentes, l'année 2019 a été marquée par :

- un portail fournisseur, point d'entrée unique, simplifiant et assurant une traçabilité en temps réel du déroulé du processus des dossiers achats ainsi que la traçabilité des actes ;
- le déploiement d'une plateforme d'évaluation fournisseur, dispositif d'autoévaluation, gratuite, assurant une forte adhésion ;
- une communication sur l'intranet des politiques Achats Responsables ;
- la continuité du partenariat signé avec Handeco et la participation au premier salon en ligne des achats solidaires ;
- la création d'évènements de rencontre des fournisseurs en province.

Afin de prévenir et limiter les impacts environnementaux et sociaux de ses achats, la direction des achats du Groupe maintient une cartographie des risques sectoriels, qui inclut une vision par zones géographiques. Cette cartographie est déclinée au niveau de chaque fournisseur selon six thématiques (risques financiers, corruption et concurrence, SI et data, conformité réglementaire, maturité RSE en matière sociale et environnementale et qualité). Cet outil permet aux acheteurs, au quotidien, de piloter et maîtriser les risques RSE en relation avec leurs fournisseurs.

Les actions de prévention portent sur :

- l'intégration d'exigences liées aux sujets sociaux dans les cahiers des charges, dossiers de consultation, et de critères de sélection associés. Ainsi, à titre illustratif :
  - les appels d'offres de prestations de livraison incluent les sujets relatifs à l'éco-conduite, à la traçabilité des consommations de carburant, au parc de véhicules utilisant des énergies alternatives au gazole (électrique, GNV, hydrogène), à la connaissance des évolutions réglementaires (notamment des restrictions d'accès aux centres urbains, pour les véhicules diesel/essence) et aux actions spécifiques envisagées par les prestataires pour s'adapter à ces évolutions. La branche Services-Courrier-Colis met également en place une démarche de progrès avec les prestataires de livraison,
  - 100 % des contrats relatifs aux *data centers* comportent des exigences environnementales ;
- la signature par les fournisseurs de la Charte achat éthique et responsable du Groupe La Poste et d'une clause portant sur le devoir de vigilance. Les fournisseurs s'engagent à lutter contre la corruption, à identifier les risques liés aux droits humains, à la santé sécurité des personnes, aux libertés fondamentales et à l'environnement dans leur chaîne de valeur, à prendre les mesures nécessaires pour les prévenir et en cas de survenance, de les atténuer. Ils s'engagent aussi à informer leurs salariés sur l'existence du dispositif d'alerte ouvert par La Poste ;
- la systématisation de réunion de pilotage avec le fournisseur portant sur les sujets de RSE et la mise en place le cas échéant de plan de progrès RSE.

	2019	2018
Montant des achats réalisés auprès du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE)	14,1 M€	7,6 M€
Nombre de fournisseurs SIAE	197	259
Montant des achats réalisés auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA)	12,1 M€	14,3 M€
Nombre de fournisseurs STPA	959	585
Poids des TPE-PME-ETI (*)	81 %	80%

(*) Nombre de TPE-PME-ETI sur nombre total de fournisseurs.

3.5 L'engagement au service des clients

L'engagement au service des clients est une composante majeure de la stratégie du Groupe La Poste et de chacune des branches et filiales. En raison de la diversité des activités de ses différentes entités, le Groupe La Poste s'adresse à tous les segments de clientèles ainsi qu'aux collectivités et administrations. Selon les activités et les segments de clientèles, les offres et la relation s'inscrivent dans des modèles de création de valeur adaptés : en BtoB, BtoBtoC et BtoC. Compte tenu de l'évolution du marché et des attentes clients, le client final « C » prend une importance accrue dans la création de valeur et dans la relation client. Sur ce dernier point, si chaque branche définit sa politique de relation client en tenant compte des spécificités de son activité, des projets et programmes transversaux sont développés et constituent les socles d'une véritable relation client commune au Groupe La Poste. Trois grands volets caractérisent la politique client du Groupe et sa déclinaison par les branches : l'engagement sur l'excellence de service, l'accompagnement des publics les plus fragiles et, s'inscrivant de manière proactive en réponse aux attentes émergentes, le développement d'une relation client responsable.

3.5.1 LES CLIENTS DU GROUPE LA POSTE

Les entités du Groupe La Poste adressent différents types de clients (particuliers, professionnels, entreprises, collectivités).

Particuliers	Pros	Entreprises	Collectivités et Administrations
■ 91 % des Français déclarent être acheteurs de services La Poste [(a)] ■ Courrier-Colis : 16 millions de Comptes Référencés dans la base de connaissance clients Groupe dont 15.5 millions de Particuliers et 500 000 Professionnels ■ Banque : 10,5 millions de clients ■ La Poste Mobile : 1,5 million de clients	2,4 millions de clients (référencés)	365 000 clients personnes morales et acteurs publics locaux [(b)]	Différents types de Collectivités locales/cibles : ■ 35 000 collectivités locales, classées par nombre d'habitants (de < 5 000 hab à > 100 000 hab) ■ Des élus, associations, parlementaires (577), EPCI (1 258) bailleurs sociaux, secteur public hospitalier, EHPAD. (7 800)

(a) (Étude U&A PPC connaissance client – échantillon national représentatif)

(b) (Périmètre complet des offres commercialisées par la direction commerciale branche Services-Courrier-Colis : courrier/média, nouveaux services, inter, Colis, Chronopost, Viapost, Docaposte, LBP)

L'approche client du Groupe La Poste est organisée par branche : chaque branche gère la connaissance et organise la relation avec « ses » clients dans le cadre de son périmètre d'activité.

Pour autant, de nombreuses synergies, projets communs et partages sont développés pour constituer une vision Groupe du client : développement de la communauté data, projet d'études et résultats sont dorénavant partagés entre branches. Le déploiement des infrastructures communes de la branche Numérique et de la base de Connaissance Clients Groupe permet désormais de rassembler toutes les données clients de développer son usage par toutes les branches et de disposer d'un prérequis majeur pour renforcer la convergence et l'alignement autour d'une vision Client 360 degrés commune à tous.

Les initiatives portées dans le cadre de nombreux projets et de nouvelles organisations comme les Zones de Marché sont également un accélérateur pour favoriser l'alignement autour du client dans une démarche Groupe.

Bien entendu, compte tenu du cadre législatif et réglementaire, il existe une muraille de Chine entre la connaissance client de La Banque Postale et la connaissance client du reste du Groupe.

Les modèles de création de valeur autour du client

Au niveau du Groupe, le chiffre d'affaires est principalement porté par le B (BtoB ou toBtoC) qui représente environ 70 % du chiffre d'affaires total. Le modèle de chiffre d'affaires sur les « grands clients B » se réalise principalement sur des activités historiques du courrier.

La part d'activité toBtoC est portée principalement par le colis et l'express (Colissimo, GeoPost), à travers les sites de vente en ligne (Veepee, Amazon, Zalando, Yves Rocher, FTL/Ali express (Chinois), showroomprivé, Nespresso, Fnac Darty, otto group, Cdiscount, Hopps, Viapost, Blancheporte, La Redoute).

Depuis une dizaine d'années, le modèle de valeur autour du toC est monté en puissance avec La Banque Postale et La Poste Mobile. Il représente aujourd'hui moins de 30 % du chiffre d'affaires du Groupe et est porté principalement par le réseau. Ces deux activités se situent sur des secteurs fortement concurrentiels avec des attentes accrues sur la qualité de service, la relation client et l'omnicanalité des parcours.

Sur l'activité Services-Courrier-Colis, la création de la *Business Unit* Grand Public vise notamment à développer le chiffre d'affaires et la marge en considérant le particulier plus comme un client qu'un « destinataire ». Elle a notamment identifié les opportunités offertes par le développement récent des plateformes d'échanges entre particuliers comme leboncoin, Vinted…

Un cadre client en partie régulé par l'Arcep

La Poste intervient auprès de ses clients dans un cadre en partie défini par la loi qui assure l'égalité de traitement entre tous les clients :

- service universel (distribution tous les jours en tout point du territoire, avec un certain niveau de qualité 85 % de J+1, 95 % de J+2 et à un tarif identique pour le courrier envoyé par les particuliers et les PME) ;
- mission d'aménagement du territoire (17 000 points de contact et 95 % de la population à moins de 5 km et 20 minutes d'un point de contact) ;
- mission d'accessibilité bancaire (fourniture d'un Livret A à toute personne qui en fait la demande).

3.5.2 L'ENGAGEMENT SUR L'EXCELLENCE DE SERVICE

Quels que soient les modèles de valeur, le client final devient déterminant sur l'ensemble des marchés. La Poste a commencé à intégrer la problématique de l'importance du client final et de ses usages tant du côté bancaire (où prédomine historiquement un modèle to C) que du côté Services-Courrier-Colis logistique (où prédomine un modèle toB et toBtoC).

Depuis 5 ans, La Poste a mis en place plusieurs programmes pour mieux adresser le client final : la connaissance client, la relation client et la prise en compte de la satisfaction.

En matière de connaissance client

Plusieurs programmes ont été mis en place pour améliorer la connaissance clients.

Le Programme prioritaire commun connaissance client (PPC Connaissance Client), piloté par la branche Numérique a initié la création d'un compte client unique, d'une fiche client partagée entre les branches (sauf La Banque Postale) et d'un *datalake* pour accueillir et consolider les données autour d'une base de connaissance clients groupe consolidant les données des clients Particuliers et Professionnels (pour lesquels www.laposte.fr est le premier créateur de comptes).

Le déploiement et l'usage de cette base répondent à deux enjeux majeurs :

- permettre à chaque *Business Unit* et sur chaque canal de connaître le comportement des clients sur leur périmètre d'activité ;
- comprendre le comportement global d'un client dans sa relation avec le Groupe La Poste et favoriser ainsi l'alignement des acteurs des différentes branches.

L'équipe du PPC connaissance client Groupe produit ainsi une segmentation Particuliers et Professionnels basée sur l'ensemble des usages clients connus, des analyses de parcours clients quel que soit le point de contact, des indicateurs clients et une étude annuelle rassemblant l'ensemble des usages clients des offres du Groupe. Fortes de cet apport, les branches (hors La Banque Postale) peuvent désormais mettre en place, en pleine autonomie, des segmentations plus fines orientées business (par exemple : Segmentation des Particuliers pour la *Business Unit* Grand Public, issue de l'étude Usages & Attitudes Courrier-Colis).

Au sein de La Banque Postale et du Réseau, le développement de la connaissance des clients bancaires et la transformation commerciale sont menés dans le cadre du programme CAP Clients 3.0.

En matière de relation client

Chaque branche développe des programmes d'expérience client dédiés à son activité. Pour autant, la dimension omnicanale croissante des parcours clients amène les branches à adopter des approches communes. Ainsi les programmes « Contrat d'expérience client particuliers et professionnels » de la branche Services-Courrier-Colis et (Priorité Clients) de La Banque Postale et du Réseau présentent des synergies fortes. À titre d'illustration, le projet « Boucle Courte » est un projet majeur de la mise en place d'une relation client, transversale aux branches.

Dans ce dispositif, les équipes en bureaux de poste, en plus des équipes dédiées, prennent en charge les réclamations des clients. Lorsque les demandes concernent directement un territoire, les acteurs en charge au niveau local, rappellent les clients sous 24 heures et s'engagent sur un délai de résolution du problème de 24 heures/48 heures au global de bout en bout.

Les clients comme des collaborateurs de la branche Services-Courrier-Colis et du Réseau « votent » unanimement pour la généralisation de la « Boucle Courte ». La généralisation de ce dispositif est programmée en 2020.

Au-delà de son impact sur la satisfaction des parties prenantes, le dispositif Boucle Courte constitue un vecteur de transformation puissant et rapide de l'organisation. Fondé sur une approche très opérationnelle, il permet de développer la transversalité entre branches et d'offrir une relation client Groupe, de valoriser les métiers au contact du client et d'impulser un changement profond de posture orientée sur la considération du client.

De plus, les plateaux téléphoniques du 36 31 Réseau, créés sous l'égide du ministère de l'Emploi, en partenariat avec l'Association française de la relation client, le syndicat des professionnels de centres de contacts et les organisations syndicales, ont obtenu le label « *Human for client* » de l'Institut national de la relation client. Ce label salue la qualité de la gouvernance du 3631, de ses pratiques en matière de ressources humaines, de son dialogue social, de son engagement sociétal et de son action environnementale.

Enfin, un nouveau site www.laposte.fr a été mis en place, centré sur l'usage des clients, avec un parcours plus intuitif, plus simple et mieux adapté à leurs besoins. Il propose un outil innovant : un comparateur d'offres d'affranchissement pour trouver les solutions d'envoi les plus adaptées à ses besoins en 3 clics.

L'intelligence artificielle est utilisée pour améliorer l'expérience client. Sur le 36 31, un *voice bot* permet aux clients de déposer des réclamations sur les tournées à découvert de manière totalement automatisée sur www.laposte.fr, un *bot* a été mis en place pour accompagner les clients de la boutique en ligne et renforcer leur autonomie dans les parcours digitaux. Sur Chronopost.fr également, le *bot* Léonard permet un suivi automatisé des envois.

Enfin, le médiateur de la consommation intervient à la demande des clients pour chercher une issue aux litiges non résolus entre l'une des entités du Groupe La Poste et ses clients en matière de courrier, colis, express, services bancaires et réseau des bureaux de poste.

Son champ de compétence couvre tous les services et produits du Groupe La Poste, y compris les nouveaux services (sauf La Poste Mobile). Suite à l'analyse des dossiers recevables pour une médiation, le Médiateur adresse aux deux parties des propositions de solution qu'elles sont libres d'accepter ou non.

Entité indépendante de règlement extrajudiciaire des différends, le médiateur de la consommation est un tiers impartial. Nommé sur proposition du Président du Groupe par une instance paritaire collégiale, il est indépendant des branches et des filiales. La Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECM), autorité indépendante créée par la loi, qui référence les médiateurs de la consommation et contrôle leur activité, a procédé en juin 2019 à l'inscription du nouveau médiateur de La Poste sur la liste des médiateurs prévue à l'article L. 615-1 du Code de la consommation, et elle a notifié ce référencement à la Commission européenne, conformément à la directive en vigueur.

Lorsqu'il est question des produits et services bancaires, il agit en tant que médiateur de La Banque Postale.

Son activité est encadrée par les dispositions du Code de la consommation et par les principes énoncés dans la Charte du médiateur du Groupe La Poste.

Par ailleurs, chaque année, le Médiateur tire de l'expérience accumulée dans le traitement des saisines des consommateurs, des recommandations d'amélioration des services commercialisés ou des procédures de traitement des réclamations, qu'il adresse aux différentes branches et filiales concernées du Groupe.

La prise en compte de la satisfaction client

Le Groupe La Poste a déployé de nombreux dispositifs de mesure de la satisfaction client pour chacune de ses branches et filiales.

Certains indicateurs stratégiques sont inscrits dans la feuille de route du Président-Directeur Général depuis 2017. Ces indicateurs sont les suivants :

- la satisfaction mesurée en sortie du bureau de poste ;
- le taux de recommandation (ou NPS, *Net Promoter Score*) de la branche Services-Courrier-Colis.

De même, dans le tableau de bord de suivi de la transformation du Groupe, la satisfaction client est intégrée *via* les taux de recommandation des branches et principales filiales.

En 2019, la Branche Services-Courrier-Colis a étendu la mesure NPS à l'ensemble des Services-Courrier-Colis délivrés aux clients particuliers et a mis en place de nouvelles mesures NPS auprès des clients professionnels (en coordination avec le Réseau pour ce qui concerne la mesure de satisfaction suite à un rendez-vous de client en bureau ou en établissement courrier).

Le Réseau et La Banque Postale ont également complété leur dispositif de mesure de la satisfaction client, avec la mise en place de baromètres de satisfaction :

- pour tous les formats de points de contact (agences postales communales, relais poste commerçant en rural et en urbain, Maison des services au public) ;
- sur le traitement des réclamations bancaires traitées en centres financiers ;
- auprès des clients ayant souscrit un crédit immobilier.

Les mesures de satisfaction, notamment les NPS, sont déclinées jusqu'au niveau des équipes locales, tant dans les bureaux de poste que les établissements de la branche Services-Courrier-Colis ou les plateaux téléphoniques.

3.5.3 ACCOMPAGNER LES PUBLICS LES PLUS FRAGILES

Au-delà de sa mission d'accessibilité bancaire et d'une politique tarifaire raisonnable, La Banque Postale joue un rôle essentiel dans la lutte contre l'exclusion bancaire. Elle agit quotidiennement pour :

- faciliter l'accès aux services de base, à l'épargne et au crédit pour les ménages modestes et accompagner les personnes vulnérables ;
- lutter contre le surendettement, et les actions d'éducation à la finance ;
- développer l'accessibilité des clients en situation de fragilité aux établissements et aux interfaces (guichet automatique, sites internet…).

Le plan d'inclusion bancaire par le numérique de La Banque Postale (lancé à l'occasion des premières Assises de la Banque citoyenne en mars 2017) vise à permettre à ses clients d'être plus autonomes pour accéder aux services bancaires essentiels, disponibles en ligne.

Le plan proposé par La Banque se décline en trois actions phares :

- proposer une possibilité aux personnes exclues du numérique bancaire de conserver un contact humain en bureau de poste ou à distance, chaque fois que cela est possible ;
- proposer aux personnes en forte précarité numérique des formations courtes pour utiliser les applications bancaires ;
- développer des services numériques simples à utiliser pour les personnes en faible précarité numérique.

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.

3.5.4 DÉVELOPPER UNE RELATION CLIENT RESPONSABLE

La responsabilité, une attente émergente forte et différenciante

Les évolutions en cours au sein de la société font émerger de nouvelles attentes des clients, vers plus de responsabilité.

Dans le baromètre international Salesforce « État 2019 du client connecté », 66 % des consommateurs français indiquent qu'ils accordent plus d'importance que l'an dernier à la posture éthique des entreprises. 85 % des clients (Kantar-BearingPoint, 2019) considèrent qu'il est important que l'entreprise se comporte de façon responsable et 47 % pensent que cette démarche est déterminante dans le choix d'être client de cette entreprise.

Une réponse fondée d'abord sur le socle de l'engagement sociétal de l'entreprise

Au niveau de l'offre, le Groupe dispose d'un ensemble de produits/services qui répondent à cette attente d'engagement du client :

- l'offre 100 % ISR et le financement participatif *via* KKBB en font partie ;
- les offres de la branche Services-Courrier-Colis – notamment vers les clients entreprises - intègrent cette dimension aussi, notamment du point de vue de l'impact sur la transition énergétique et écologique dont peuvent bénéficier ses clients ;
- de même, l'offre de La Poste Mobile « reprise de mobile » avec Recommerce permet au client d'être acteur de l'économie circulaire tout en rachetant un nouveau smartphone ;
- éco-socioconception des offres Colis-Courrier-Numérique (GeoPost : calculateur de carbone), marquage Ecologic et certificat de neutralité carbone (clients entreprises surtout) ;
- la Lettre verte par exemple représente aujourd'hui les 2/3 des envois ; ce courrier distribué en J+2 a un impact environnemental moindre.

En termes d'image, l'engagement sociétal apporte des bénéfices puissants et différenciateurs :

- La Banque Postale capitalise aujourd'hui sur un actif important auprès des consommateurs qui transparaît dans ses excellents classements dans les études clients, comme le baromètre *Save Life On Earth* où La Banque Postale ressort troisième du classement général d'un large panel d'entreprises françaises et première parmi les banques. On peut également citer la seconde place que La Banque Postale occupe dans le secteur bancaire sur le site www.moralscore.org qui propose aux internautes de noter les entreprises du point de vue de leur engagement responsable ;
- et de son côté, la branche Services-Courrier-Colis est reconnue pour ses nombreuses offres et réalisations en termes de réduction des gaz à effet de serre.

3.6 Risques et plan de maîtrise

MÉTHODOLOGIE

Par rapport aux engagements extra-financiers les plus significatifs du Groupe La Poste, les principaux risques identifiés sont, pour partie, une extrapolation à moyen et long terme de problématiques pouvant se poser sur les axes d'actions développés dans la cartographie globale des risques majeurs du Groupe.

À noter que la cartographie des risques majeurs du Groupe comporte un risque majeur « chapeau » de défaut d'adaptation du Groupe aux enjeux environnementaux et sociétaux. Ceci permet de faire entrer dans le dispositif d'alerte du Comité des risques du Groupe, tout élément marquant qui perturberait l'atteinte des engagements en la matière.

GOUVERNANCE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

Le sujet des risques extrafinanciers est de plus en plus embarqué dans la gouvernance mise en place pour le suivi des risques stratégiques et opérationnels. Ainsi, le Comité des risques du Groupe, qui réunit des représentants des filières risque et contrôle de l'ensemble des branches et des domaines transverses, prévoit *a minima* une fois par an un temps d'échanges sur des problématiques RSE (notamment sur le devoir de vigilance et la lutte contre la corruption).

Avec le renforcement de la démarche pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels (structure de projet mise en place en juin 2019 avec pour cible un dispositif renforcé de maîtrise des risques opérationnels pour l'ensemble du Groupe La Poste dès mi-2020), le suivi des engagements extra-financiers se fera de manière plus systématique et plus approfondie. Un reporting semestriel à partir de 2020 des principaux indicateurs de réalisation de ces engagements permettra d'adosser le suivi des risques potentiels de non-réalisation de ces engagements.

RISQUES IDENTIFIÉS (AU TITRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)

Le travail d'identification et d'évaluation a permis de dresser la liste des risques extra-financiers majeurs générés par les activités du Groupe La Poste. Conformément à l'article 225-102-1 du Code de commerce, la description du risque, les politiques et mesures mises en œuvre pour prévenir le risque et les résultats obtenus sont repris en synthèse dans le tableau ci-dessous.

Risques issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe	Enjeux RSE	Plan de maîtrise
Risques liés à la santé et sécurité au travail	Agir en employeur responsable	Voir section 3.1.1
Risques liés à la nécessaire adaptation des emplois et des compétences aux enjeux de transformation du Groupe	Construire l'avenir du Groupe avec les collaborateurs	Voir section 3.1.2
Risques physiques liés aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles	Faire face aux situations de crise, être utile aux citoyens	Voir section 3.2.5
Risques en matière de transition écologique	Adapter les moyens physiques utilisés par le Groupe à la sauvegarde de l'environnement et offrir des services ou des offres facilitant la transition énergétique	Voir section 3.2, TE
Risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel	Être un opérateur numérique de confiance	Voir section 3.3
Risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de prévention de la corruption	Exemplarité en matière d'éthique, de lutte contre la corruption et de respect de la concurrence	Voir section 3.3
Risques d'insatisfaction clients	Renforcer le dispositif d'écoute et de suivi de la satisfaction client afin d'assurer une meilleure prise en compte d'évolution de leurs attentes	Voir section 3.5
Risques liés à la transformation des réseaux du Groupe ne répondant pas suffisamment aux attentes des parties prenantes	Soutenir la cohésion sociale et territoriale	Voir section 3.2

En prolongement, les risques suivants, bien qu'ils ne soient pas des risques identifiés comme majeurs pour le Groupe La Poste ont été détaillés comme suit :

- risques liés au devoir de vigilance, risque de non-détection ou de non-signalement d'une atteinte possible aux droits humains, risques liés au non-respect des Droits de l'Homme (cf. section 3.1 et annexe 1) ;
- et risques liés à l'évasion fiscale (cf. section 3.3).

Les enjeux suivants, attendus par la loi, sont considérés comme non matériels pour le Groupe La Poste au regard de son modèle d'affaires et de ses activités :

- lutte contre l'insécurité alimentaire ;
- gaspillage alimentaire (cf. section 3.2, les développements relatifs à l'économie circulaire) ;
- bien-être animal ;
- alimentation responsable, durable et équitable.



4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 Organes d'administration et Direction générale 178

4.2 Fonctionnement des organes d'administration 216

4.3 Rémunération et avantages 225

4.1 Organes d'administration et Direction générale

4.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du Conseil d'administration jusqu'au 4 mars 2020

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, administrateur 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 nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts,
  - 7 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État : Martin Ajdari, Marie-Pierre de Bailliencourt, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Françoise Malrieu, Sophie Mantel, Serge Morvan,
  - 3 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts, représentée par Éric Lombard, Virginie Chapron-du Jeu et Olivier Sichel ;
- 2 administrateurs nommés par décret, Agnès Le Brun représentant les communes et leurs groupements, et Hélène Carnet représentant les usagers ;
- 7 administrateurs élus par le personnel : Alain Bard, Jacques Dumans, Brigitte Jonon, Jean-Yves Lautridou, Hugo Reis, Yves Renaud, Annette Rivard.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil.

Les informations détaillées concernant les Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration sont présentées en section 4.2.

Composition du conseil d'administration à partir du 4 mars 2020

En conformité avec l'article 10 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service de la poste et à France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »), le Conseil d'administration de La Poste comprend :

- 11 administrateurs désignés par l'Assemblée générale sur proposition de la CDC : Marie-Pierre de Bailliencourt, Virginie Chapron-Du Jeu, Virginie Fernandes, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Eric Lombard, Françoise Malrieu, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Olivier Sichel, Claire Waysand ;
- un administrateur représentant de l'État nommé dans les conditions prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique : Charles Sarrazin ;
- 2 administrateurs désignés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'Ordonnance 2014-948, dont le Président-Directeur Général (tel que désigné dans les conditions de l'article 6.1.2 ci-après) : Franck Gervais, Philippe Wahl ;
- 7 administrateurs représentant les salariés : Alain Bard, Brigitte Jonon, Anette Rivard, Jean-Yves Lautridou, Hugo Reis, Yves Renaud, Jacques Dumans ;
- 2 censeurs représentant les communes et leurs groupements et un censeur représentant les usagers, nommés par décret du ministre de l'Économie, participent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative : Agnès Le Brun, Mohamed Gnabaly, Martine Duriez.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil.

Les informations détaillées concernant les Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration sont présentées en section 4.2.

(1) Dont 7 élus par le personnel et 3 censeurs nommés par décret.

(2) Pourcentage n'incluant pas les administrateurs représentant les salariés (7 administrateurs dont 2 femmes) conformément au Code Afep-Medef.

5 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Comité de la stratégie et des investissements

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger, l'examen du plan d'affaires pluriannuel, l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs supérieurs à 30 millions d'euros et le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Nombre de membres :
8 en 2019 / 9 en 2020
Nombre de réunions en 2019 : 13
Taux de participation : 83,7 %

Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'analyse, pour La Poste et les sociétés de son Groupe, des comptes, des principales informations financières, de la cartographie des risques principaux et de la politique de gestion de ces risques ainsi que le contrôle interne.

Nombre de membres :
6 en 2019 / 5 en 2020
Nombre de réunions en 2019 : 5
Taux de participation : 75 %

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité formule, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste et donne un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération. Il pilote le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration et est informé par le Président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales.

Nombre de membres :
4 en 2019 / 4 en 2020
Nombre de réunions en 2019 : 2
Taux de participation : 87,5 %

Comité qualité et développement durable

Le Comité assiste le Conseil d'administration dans l'analyse de la qualité des services fournis par La Poste et les sociétés du Groupe à leurs clients, ainsi que du développement durable au sein de La Poste et des sociétés du Groupe, et formule à son adresse toute recommandation utile sur ces aspects. Il examine également le bien-vivre au travail à La Poste et les bonnes pratiques en la matière.

Nombre de membres :
7 en 2019 / 7 en 2020
Nombre de réunions en 2019 : 3
Taux de participation : 66,7 %

Comité des missions de service public

Le Comité des missions de service public a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci d'éventuelles recommandations sur toute question concernant les missions de service public de La Poste, telles que définies par la loi et précisées par le contrat d'entreprise, à savoir :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

En outre, le Comité des missions de service public supervise le suivi d'exécution des « engagements citoyens volontaires de La Poste »

Nombre de membres : 6
créé le 4 mars 2020

Jusqu'au 4 mars 2020, la composition du Conseil d'administration était la suivante :

Prénom, nom	Parité	Âge*	Date de nomination	Date de fin de mandat	Assiduité	Comité
L'État représenté par M. Charles Sarrazin		46	08/09/2017	20/01/2021	100 %	■ ● ♦
M. Philippe Wahl		64	21/12/2015 (1)	20/01/2021	100 %	
			21/01/2016 (2)	20/01/2021	100 %	
M. Martin Ajdari		51	21/12/2015	20/01/2021	62,5 %	▲
Mme Marie-Pierre de Bailliencourt		50	21/12/2015	20/01/2021	100 %	◯ ▲
Mme Corinne Lejbowicz		59	23/02/2016	20/01/2021	100 %	♦
M. Philippe Lemoine		70	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %	◯ ● ▲
Mme Françoise Malrieu		74	21/12/2015	20/01/2021	100 %	◯ ♦
Mme Sophie Mantel		54	21/12/2015	20/01/2021	75 %	■
M. Serge Morvan		60	21/06/2018	20/01/2021	40 %	
M. Éric Lombard Représentant permanent de la Caisse des Dépôts		61	13/12/2017	20/01/2021	87,5 %	●
Mme Virginie Chapron-du Jeu		58	14/11/2017	20/01/2021	100 %	▲ ◯ ■
M. Olivier Sichel		52	22/02/2018	20/01/2021	75 %	■ ♦
Mme Hélène Carnet		68	21/12/2015	20/01/2021	75 %	▲
Mme Agnès Le Brun		58	07/11/2017	20/01/2021	37,5 %	
M. Alain Bard		58	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %	♦
M. Jacques Dumans		65	21/12/2015	20/01/2021	100 %	♦ ●
Mme Brigitte Jonon		59	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %	■ ▲
M. Jean-Yves Lautridou		57	21/12/2015	20/01/2021	100 %	■
M. Hugo Reis		47	30/06/2018	20/01/2021	100 %	♦
M. Yves Renaud		64	21/12/2015	20/01/2021		♦
Mme Annette Rivard		52	21/12/2015	20/01/2021	87,5 %	▲

* Âge à la date de publication du document ■ Comité d'audit ● Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ♦ Comité de la stratégie et des investissements ▲ Comité qualité et développement durable ◯ Président du comité

(1) Nommé par l'Assemblée Générale Mixte/administrateur proposé par les actionnaires.

(2) Nommé par décret Président-Directeur-Général.

À compter du 4 mars 2020, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

Prénom, nom	Parité	Âge*	Date de nomination	Date de fin de mandat	Comité
M. Charles Sarrazin		46	04/03/2020	30/06/2025	
M. Philippe Wahl		64	04/03/2020	30/06/2025	
M. Franck Gervais		43	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Marie-Pierre de Bailliencourt		50	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Virginie Chapron-du Jeu		59	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Virginie Fernandes		46	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Corinne Lejbowicz		60	04/03/2020	30/06/2025	
M. Philippe Lemoine		71	04/03/2020	30/06/2025	
M. Éric Lombard		62	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Françoise Malrieu		74	04/03/2020	30/06/2025	
M. Olivier Mareuse		57	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Catherine Mayenobe		56	04/03/2020	30/06/2025	
M. Olivier Sichel		53	04/03/2020	30/06/2025	
Mme Claire Waysand		51	04/03/2020	30/06/2025	
M. Alain Bard		58	21/12/2015	20/01/2021	
M. Jacques Dumans		65	21/12/2015	20/01/2021	
Mme Brigitte Jonon		59	21/12/2015	20/01/2021	
M. Jean-Yves Lautridou		57	21/12/2015	20/01/2021	
M. Hugo Reis		47	30/06/2018	20/01/2021	
M. Yves Renaud		64	21/12/2015	20/01/2021	
Mme Annette Rivard		52	21/12/2015	20/01/2021	

* Âge à la date de publication du document ■ Comité d'audit ● Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance
♦ Comité de la stratégie et des investissements ▲ Comité qualité et développement durable ▼ Comité des missions de service public
○ Président du comité

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 2019 sont exposés dans la section 4.2. « Fonctionnement des organes d'administration ».

Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les mini-CV ci-après indiquent les noms des membres du Conseil d'administration nommés à partir du 4 mars 2020, leur date de naissance, les fonctions principales exercées au sein ou en dehors de La Poste ainsi que les mandats arrivés à terme qu'ils ont exercés en dehors de La Poste au cours des cinq dernières années, tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française.

Administrateur nommé par arrêté représentant de l'État



CHARLES SARRAZIN

Administrateur
Président du Comité d'audit
Membre du Comité des rémunérations et de la gouvernance
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 02/03/1974

Adresse professionnelle :
Agence des participations de l'État
Ministère de l'Économie et des Finances
139, rue de Bercy
Teledoc 228
75572 Paris Cedex 12

Première nomination : 08/09/2017
Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1974. Diplômé de l'École polytechnique (1997), de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris (1999) et de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique – 1999), il est nommé conseiller de tribunal administratif et de Cour administrative d'appel en 2003 à sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA). Détaché en qualité de conseiller économique, adjoint au chef de bureau de la politique commerciale, de l'OMC et des accords commerciaux au service des affaires multilatérales à la Direction générale du Trésor et de la politique économique en septembre 2005, il est ensuite rapporteur puis secrétaire général adjoint au Comité interministériel de restructuration industrielle (CRI) de juillet 2007 à janvier 2009.

Il devient chef du bureau « Financement du logement et d'activités d'intérêt général » à la Direction générale du Trésor en février 2009, puis conseiller pour l'économie, les finances et l'entreprise au cabinet du Premier ministre de janvier à mai 2012. Chef du bureau « Stabilité financière, normes comptables et gouvernance d'entreprise » de la Direction générale du Trésor de juillet 2012 à décembre 2014, il est nommé en janvier 2015 sous-Directeur « financement international des entreprises » de la Direction générale du Trésor. En septembre 2017, il rejoint l'Agence des participations de l'État en qualité de Directeur de participations services & finances.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administrateur de France Télévisions
- ARTE GEIE membre de la délégation française à l'Assemblée Générale des actionnaires

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 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 et Consignations



PHILIPPE WAHL

Président du Conseil d'administration
Président-Directeur Général

Date de naissance : 11/03/1956

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 701
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 01/08/2013
Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 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



FRANCK GERVAIS

Administrateur
Président du comité des missions de service public
Membre du comité qualité et développement durable

Date de naissance : 17/12/1977

Adresse professionnelle :
Accor
Tour Sequana
82 rue Henri Farman
CS 20077
92445 Issy-les-Moulineaux Cedex

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Directeur général Europe du Groupe Accor.

Ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Ponts, Franck Gervais a débuté sa carrière en 2001 au sein de la Direction départementale de l'équipement des Alpes-Maritimes en tant que chef du service des bases aériennes. En 2004, il est nommé conseiller du ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme. Il rejoint la SNCF en 2006 en tant que Directeur du Cabinet du Président, puis prend la direction de la ligne H du Transilien.

Directeur général de Thalys de 2011 à 2014, il mène la transformation de Thalys en entreprise ferroviaire de plein exercice, avant d'être nommé Directeur général de Voyages-SNCF.com de 2014 à 2017 où il porte notamment les chantiers clés de l'amélioration de l'expérience clients et de l'internationalisation du Groupe.

Il rejoint le Comité exécutif d'Accor en novembre 2017.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Sociétés non cotées

- Représentant permanent de la société SOPARFI 1, elle-même membre du comité de surveillance de la société d'exploitation des résidences hôtelières rail (SERHR)
- Conseil de surveillance d'Orbis

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



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 : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 70 %

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 fonds européen « Marguerite »
- Président du Directoire du Fonds de réserve pour les retraites

Sociétés cotées

- Administrateur de CNP Assurances
- Membre du Comité des rémunérations et des nominations de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président-Directeur Général de Generali France
- Président du Conseil d'administration d'Europ Assistance Holding
- Gérant Halmahera SARL
- Administrateur de Deutsche Vermögensberatung A.G.
- Administrateur de l'association Paris Europlace
- Président du Comité économique et financier (EcoFin) d'Insurance Europe
- Président de l'Université de l'assurance
- Membre du Conseil exécutif de la Fédération Française de l'Assurance

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

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 : 30/06/2025

Participation aux CA 2019: 90 %

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
- Gérante de MPBC Conseil
- Administrateur de RUAG, Groupe Suisse
- Membre du Comité stratégique de RUAG

Sociétés cotées

Néant.

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur de Gaztransports et Technigaz
- Membre du Comité d'audit et des risques de Gaztransports et Technigaz
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransports et Technigaz
- Directeur général adjoint Développement DCNS Group
- Membre et Président du Conseil d'administration de DCNS Coopération
- Président du Conseil d'administration de DCNS Australia
- Membre du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Membre du Comité stratégique de La Banque Postale
- Président du Conseil d'administration de DCNS Malaysia

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



VIRGINIE CHAPRON-DU JEU

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Chapron-du Jeu a été successivement responsable du département gestion et contrôle des risques de IXIS-CIB, responsable du pôle stratégie-financement-affaires générales du même établissement, puis responsable du département équilibres financiers de la Caisse des Dépôts, Directrice de projet auprès du Directeur général adjoint de la CDC, Directrice des investissements et de la comptabilité de la CDC, puis Directrice des finances du groupe CDC.

Administrateur
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité qualité et développement durable

Date de naissance : 13/10/1961

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 14/11/2017
Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 100 %

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administratrice de BPI France SA
- Administratrice de CDC GPI SA et CDC GPII
- Présidente de Novethic
- Administratrice de RTE et de CTE (Coentreprise de transport d'électricité)
- Présidente d'Alter-Egales
- Administratrice de La Poste

Sociétés cotées

- Administratrice de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- CDC Placement
- AEW Europe
- Administratrice d'Humanis-Retraite Arrco

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



VIRGINIE FERNANDES

Administrateur
Membre du comité de la stratégie et des investissements

Date de naissance : 30/09/1974

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis janvier 2017, Virginie Fernandes est Directrice du Pilotage des Participations Stratégiques de la Caisse des Dépôts.

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Rouen et de la Société française des analystes financiers, Virginie Fernandes débute sa carrière en 1998 chez Ernst & Young comme auditeur financier.

À partir de 2000, elle occupe des fonctions d'analyste financier, d'abord au sein de la société Oddo Securities puis dans les équipes de Crédit Agricole Cheuvreux.

Elle intègre le groupe Caisse des Dépôts en 2010 au sein de la Direction financière du Fonds Stratégique d'Investissement. En 2012, elle rejoint le pôle Finances, Stratégie et Participations du groupe où elle exercera notamment les fonctions de responsable du pôle Immobilier, Logement et Tourisme, à compter de 2013.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- BPI France Investissement
- BPI France participations
- Transdev Group
- SFIL

Sociétés cotées

- Compagnie des Alpes
- Icade

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- CDC Elan PME
- SCET
- Foncière publique solidaire
- CDC Habitat/SNI
- Santoline
- BPI France SA
- Holdco SIIC (présidente)

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

CORINNE LEJBOWICZ



Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 17/04/1960

Adresse professionnelle : NA

Première nomination : 23/02/2016
Échéance du mandat : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 90 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Corinne Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle débute sa carrière en 1986, en tant que responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales puis de Directeur général chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient Directeur du projet d'accès internet haut débit chez Numéricable. En 1998, elle est nommée Directeur de la stratégie et des nouveaux projets de la filiale AOL France.

Elle prend la responsabilité de Directeur marketing stratégique du pôle internet de la holding du groupe Vivendi.

En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. D'abord en tant que Directeur délégué, puis comme Directeur général et enfin comme Président-Directeur Général de la société de 2007 à 2012. Depuis juillet 2015, elle est Directeur général de PrestaShop.

Corinne Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de Lengow
- Administrateur d'Agriconomie
- Administrateur de Bird Office

Sociétés cotées

- Administrateur de la Française des Jeux

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administrateur d'Educlever (démission le 18 février 2016)
- Administrateur de Filae
- Directeur général et administrateur de PrestaShop

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



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 : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 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
- Président du Forum d'Action Modernités
- Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- Membre du Comité de prospective de la CNIL
- Président de Nouvelle Origine

Sociétés cotées

Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette
- Administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme
- Administrateur de la Fondation ADIE
- Membre du collège de la CNIL et de la CADA

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

FRANÇOISE MALRIEU



Administrateur
Présidente du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 07/02/1946

Première nomination : 17/12/2005
Échéance du mandat : 30/06/20251

Participation aux CA 2019 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et du Centre de formation à l'analyse financière (CFAF), Françoise Malrieu débute sa carrière à la BNP en 1969 comme analyste financier. Vice-Président (1974) chargée du suivi de participations dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjoint au Directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps secrétaire général puis Vice-Président de la Société française des analystes financiers (SFAF).

Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée Directeur, Gérant puis Associé-Gérant et anime l'équipe de fusions-acquisitions, avant de rejoindre Deutsche Bank (2001-2003) en tant que Managing Director à Paris et à Londres, responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil, puis Aforge Finance, comme Associé-Gérant jusqu'en 2009.

Françoise Malrieu est nommée administrateur (2008) puis Président du Conseil d'administration (2010) de la Société de financement de l'économie française (SFEF). Au cours de l'année 2010, elle exerce la mission du contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché. Elle est depuis mai 2013 membre du Conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs (IFA).

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de la Banque Lazard Frères

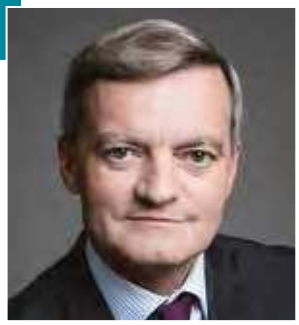
Sociétés cotées

- Administrateur d'ENGIE

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie française
- Membre du Conseil de surveillance d'Oberthur Technologies
- Membre du Conseil de surveillance de Bayard Presse SA

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



OLIVIER MAREUSE

Administrateur
Membre du Comité d'audit

Date de naissance :
24/10/1963

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après avoir été Directeur technique et financier de la direction des assurances collectives de CNP Assurances de 1989 à 1990, il devient chargé de mission auprès du Directeur général de CNP Assurances en 1991. Puis, en 1993, il est nommé Directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances. En 1998, il devient Directeur des investissements de CNP Assurances.

De 2010 à 2016, Olivier Mareuse est Directeur des finances du groupe Caisse des Dépôts.

Olivier Mareuse est depuis septembre 2016 Directeur des fonds d'épargne à la Caisse des Dépôts et Directeur des gestions d'actifs depuis juin 2018. Il est également membre du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- AF2i (Association française des investisseurs institutionnels), administrateur, Vice-Président et membre du bureau
- Société Forestière de la Caisse des Dépôts (SA), administrateur
- CDC investissement immobilier, administrateur
- CDC croissance, administrateur

Sociétés cotées

- Icade, administrateur et membre du Comité d'audit et des risques
- Veolia Environnement, représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- AEW Europe (SA), administrateur (fin de mandat en juillet 2016)
- CDC Infrastructure (SA), administrateur (fin de mandat en août 2017)
- CDC International Capital (SA), administrateur membre du Comité des investissements et du Comité d'audit et des comptes (fin de mandat en décembre 2018)
- Qualium Investissement (SAS), représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur (fin de mandat en novembre 2017)

Administratrice nommée par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

CATHERINE MAYENOBE



Administrateur
Membre du comité des missions de service public

Date de naissance : 13/10/1964

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancienne élève de l'École nationale d'administration (Promotion Jean Monnet – 1990) et du *Program for Senior Managers in Government* de la Kennedy School-Harvard University (1993) Auditeur à la Cour des Comptes, puis chargée de mission auprès de ses premiers Présidents (1990-1996) Directrice administrative et financière, puis Directrice générale adjointe à la Compagnie nationale du Rhône (1996-2003). Conseiller référendaire à la Cour des Comptes, rapporteur auprès de la Commission pour la transparence de la vie politique et rapporteur adjoint auprès de Conseil constitutionnel (2003-2007).

Conseiller maître déléguée dans les fonctions de secrétaire générale de la Cour des Comptes (2007-2011). Directrice adjointe du développement territorial et du réseau de la Caisse des Dépôts et Directrice de la mission Programme d'investissements d'avenir de la Caisse des Dépôts et de la mission de préfiguration Paris Capital Numérique (2011). Directrice de cabinet du Directeur général de la Caisse des Dépôts (2013). Secrétaire générale du Groupe Caisse des Dépôts, membre du Comité exécutif depuis 2014 ; en charge de la coordination fonctionnelle de la direction des risques, de la direction du contrôle permanent et de la conformité, de la direction juridique et des services associés depuis 2018.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- BPI participation et investissements
- Société Immobilière du Théâtre des Champs Élysées
- RTE
- Présidente du Conseil d'administration de la Cité de la Céramique de Sèvres et de Limoges

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administratrice de Transdev (démission le 20 décembre 2018)
- Membre du Conseil de surveillance de la compagnie nationale du Rhône (démission le 28 juin 2016)

Administrateur nommé par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



OLIVIER SICHEL

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 : 30/06/2025

Participation aux CA 2019 : 80 %

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

CLAIRE WAYSAND



Administrateur

Date de naissance : 4 juillet 1969

Adresse professionnelle :
ENGIE
1 place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris La Défense Cedex

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Claire Waysand est depuis octobre 2019 Directrice générale adjointe et secrétaire générale du Groupe Engie. Inspectrice générale des finances depuis 2016, administratrice de Radio France (2017-2019), Claire Waysand avait été auparavant Directrice du cabinet de Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics (2014-2016), Directrice adjointe du cabinet de Jean-Marc Ayrault, Premier ministre, et Directrice générale adjointe du Trésor. Claire Waysand a débuté sa carrière à l'Insee puis occupé différents postes à la direction du Trésor, acquérant notamment une grande pratique des affaires européennes – elle a siégé au Comité économique et financier européen et été administratrice de la Banque européenne d'Investissement (BEI) – et internationales, y compris au sein des services du Fonds monétaire international où elle a travaillé pendant 3 ans.

Claire Waysand est ancienne élève de l'École polytechnique, diplômée de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique et de la London School of Economics (*Master of Science in Economics*) et docteur en sciences économiques.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administratrice de La Poste

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Administratrice de la société nationale de programme Radio France à compter du 7 mars 2017, fin : octobre 2019
- Administratrice du Consortium de réalisation (CDR) à compter du 23 mars 2017, fin : octobre 2019

Administrateur élu par le personnel



ALAIN BARD

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Entré à l'Administration des postes et des télécommunications en 1982, il est affecté au service des ambulants de la Gare de l'Est après avoir suivi les cours à Paris Brune. En 1984, il rejoint les services sociaux en tant que responsable de maison des débutants, avant d'être muté en 1986 à la Recette Principale de Digne-les-Bains.

Tout au long de sa carrière, il milite au sein de la CGT, et occupe différentes fonctions au sein de la Fédération CGT-FAPT et des structures locales.

Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements
Membre du Comité des services publics

Date de naissance : 07/11/1961

Adresse professionnelle :
Union Départementale CGT
Bourse du travail
42, boulevard Victor-Hugo
04000 Digne-les-Bains

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par la CGT

Participation aux CA 2019 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Administrateur élu par le personnel



JACQUES DUMANS

Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 28/12/1954

Adresse professionnelle : La Poste
Jacques Dumans
Administrateur
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 702
75757 Paris Cedex 15

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par FO

Participation aux CA 2019 : 80 %

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

Sociétés cotées

- Néant

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
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Date de naissance : 10/08/1960

Adresse professionnelle :
La Banque Postale
Direction des opérations
Chef de projet
Case postale O 305
115, rue de Sèvres
75275 Paris Cedex 06

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CGT

Participation aux CA 2019 : 100 %

Élue 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

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Administrateur élu par le personnel



JEAN-YVES LAUTRIDOU

Administrateur
Membre du Comité d'audit

Date de naissance : 18/06/1962

Adresse professionnelle : La Poste
Direction opérationnelle
de l'immobilier
111, boulevard Brune
75618 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CFDT

Participation aux CA 2019 : 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 au sein de Poste Immo.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Administrateur élu par le personnel



HUGO REIS

Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 27/03/1972

Adresse professionnelle :
Centre financier d'Orléans
La Poste
1 rue Édouard Branly
45900 La Source Cedex 9

Première nomination : 30/06/2018
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainé par SUD

Participation aux CA 2019 : 80 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études de chimie, il est embauché en 1996 au Chèques postaux d'Orléans la source à l'Atelier de Saisie des Chèques. Après de nombreux CDD dans des services différents du centre financier (tri nuit, atelier d'impression des carnets de Chèques entre autres), il devient permanent syndical au centre financier d'Orléans entre 2000 à 2004. Puis, il réintègre des services clients pour l'accueil téléphonique et la vente de produits financiers.

En 2008, il est nommé Secrétaire fédéral de SUD-PTT, où il s'occupe entre autres des filiales de La Poste et des questions juridiques. Trésorier de la fédération SUD-PTT de 2016 à 2018, il réintègre à temps partiel le centre financier sur un poste de Chargé de Clientèle à la direction commercial du centre financier d'Orléans à partir de septembre 2018.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Administrateur élu par le personnel



YVES RENAUD

Administrateur
Membre du Comité stratégique et des investissements

Date de naissance : 04/01/1956

Adresse professionnelle :
La Poste
Direction Services-Courrier-Colis Paris
115, boulevard Brune
75675 Paris Cedex 14

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par la CFDT

Participation aux CA 2019 : 100 %

Élu par les salariés, le 20/11/2015

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Il intègre La Poste à Paris en 1974. Il poursuit parallèlement des études d'arts plastiques puis d'arts appliqués et entre à la CFDT en tant qu'illustrateur. Muté en Champagne-Ardenne, il exerce successivement les fonctions de délégué commercial (en charge des NTIC) dans la Délégation Est puis de chef d'établissement. En 2001, il devient responsable de la communication de La Poste, des départements Aube et Haute-Marne. Il est contributeur dans le groupe de travail national qui conçoit les ETC (espaces temps communication). À la création de la direction opérationnelle territoriale Courrier Champagne-Ardenne, il prend la direction d'un centre courrier jusqu'en 2007, année où il demande sa mutation en région Île-de-France.

Il manage alors l'équipe des organisateurs Courrier, dans un groupement de la DOTC des Hauts-de-Seine. En 2011, il est détaché à la Fédération CFDT, comme Secrétaire fédéral en charge des négociations nationales et de la communication. Il siège en tant qu'élu CFDT dans la Commission administrative paritaire nationale Cadres de 2000 à 2004, puis dans la CAP Cadres Supérieure jusqu'en 2007. De 2001 à 2006, il est conseiller municipal de la ville de Joinville (Haute-Marne), délégué intercommunal et Vice-Président de l'office de tourisme. Il est cofondateur en 2009 de l'Observatoire du nanomonde.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Administrateur de La Poste

Sociétés cotées

- Néant

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

Date de naissance : 26/05/1967

Adresse professionnelle :
SCELP IDF FCPE
99, rue de l'Abbé-Groult
75015 Paris

Première nomination : 21/12/2015
Échéance du mandat : 20/01/2021

Parrainée par SUD

Participation aux CA 2019 : 80 %

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

Sociétés cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Trois censeurs, n'ayant pas voix délibérative, ont été nommés par décret en date du 3 mars 2020.

L'un représente les consommateurs, les deux autres les communes de France et leurs groupements.

Censeur nommé par décret

MOHAMED GNABALY



Censeur
Membre du comité des missions de service public

Date de naissance : 04/03/1985

Adresse professionnelle :
Mairie de L'Île-Saint-Denis
1, rue Méchin
93450 L'Ile-Saint-Denis

Mandats :

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

35 ans, Marié, père de 3 enfants, militant associatif, Directeur-fondateur d'une entreprise sociale, Maire de L'Île-Saint-Denis et Vice-Président de l'association des maires de France. Originaire de L'Île-Saint-Denis (93), Mohamed Gnabaly est titulaire d'un master finance d'école de commerce et est auditeur de l'Institut des hautes études en aménagement et développement des territoires en Europe.

Après plusieurs expériences en banque d'investissement, il a cofondé en 2012 au cœur de la Seine-Saint-Denis, la coopérative d'insertion NOVAEDIA, qui développe une boucle alimentaire biologique, locale et solidaire et forme des personnes à des métiers d'avenir dans l'agriculture urbaine, la restauration et la logistique. Parallèlement, il occupe la fonction de Maire dans la commune de L'Île-Saint-Denis où il réside toujours, ainsi que celle de Vice-Président de l'association des maires de France.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Maire de L'île-Saint-Denis, secrétaire général association des Maires 93, VP AMF
- Président mission locale MIIJ, administrateur Comité 21
- Directeur général SCIC SA NOVAEDIA
- Administrateur de La Poste

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Censeur nommé par décret



AGNÈS LE BRUN

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de lettres classiques, Agnès Le Brun a enseigné pendant 23 ans en collège, lycée et IUFM.

Elue maire de Morlaix et conseillère générale du canton de Morlaix en 2008. En janvier 2011, elle devient député européen.

Elle est parallèlement vice-présidente de l'Association des Maires de France. Membre du bureau exécutif. Depuis décembre 2015, elle est conseillère régionale de Bretagne.

Censeur
Membre du comité des missions de service public

Date de naissance : 28/12/1961

Adresse professionnelle :
Association des Maires de France
41, quai d'Orsay
75343 Paris Cedex 07

Première nomination : 07/11/2017
Échéance du mandat : 30/06/2025

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Admnistrateur de la Poste

Entités cotées

- Néant

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Néant

Censeur nommé par décret

MARTINE DURIEZ



Censeur
Membre du comité des missions de service public et du comité qualité et développement durable

Date de naissance : 05/07/1949

Adresse professionnelle :
Familles Rurales
7 Cité d'Antin
75009 PARIS

Première nomination : 04/03/2020
Échéance du mandat : 30/06/2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Licenciée en sciences de l'éducation en 1971 ; professeur des écoles de 1972 à 2001. En 2002, diplômée en conception de formation professionnelle et animation ; de 2002 à 2010, formatrice professionnelle pour adultes. Présidente de la Fédération des Familles Rurales du Pas-de-Calais.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET/OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Entités non cotées

- Membre du conseil d'administration et membre du bureau de la Fédération Nationale Familles Rurales
- Membre du Conseil d'administration de l'UROC Hauts-de-France (Union Régionale de l'Organisation des Consommateurs)
- Membre du Comité Régional Hauts-de-France de France Asso Santé
- Membre du Conseil d'administration de l'IREPS (Institut Régional Éducation et Prévention Santé)

Mandats ayant expiré au cours des 5 dernières années

- Présidente de la Fédération Régionale Hauts-de-France Familles de 2016 à 2019
- Présidente de la Fédération Familles Rurales du Pas-de-Calais
- Membre du Conseil de la CPAM Caisse primaire d'Assurance Maladie) Artois , Pas de Calais, 2010-2018
- Membre suppléant du Conseil d'administration de la CAF Pas-de-Calais 2009-2014
- Membre du conseil d'administration de l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) du Pas-de-Calais
- Représentant des Usagers pour l'HAD (Hospitalisation à domicile) Artois Ternois (2009-2014)

Commissaire du gouvernement



THOMAS COURBE

Commissaire du gouvernement

Date de naissance : 03/10/1972

Adresse professionnelle : Ministère de l'Économie
et des Finances
Direction générale des Entreprises
67, rue Barbès
BP 80001
94201 Ivry-sur-Seine Cedex

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ingénieur général de l'Armement, il débute sa carrière en 1995 au ministère de la Défense comme responsable de programmes d'avions de combat en service puis chef de cabinet du Directeur des programmes aéronautiques. Il rejoint la Direction générale du Trésor en 2002 où il occupe successivement les fonctions d'adjoint au chef du bureau Asie, chef du bureau Afrique-Maghreb, chef du bureau affaires aéronautiques, militaires et navales, secrétaire général du club de Paris et sous-Directeur relations économiques bilatérales.

En 2010, il est nommé Directeur de cabinet du Secrétaire d'État chargé du Commerce Extérieur (Pierre Lellouche) et Directeur adjoint de cabinet des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Christine Lagarde puis François Baroin). Il occupe les fonctions de secrétaire général de la Direction générale du Trésor en 2012, puis de Directeur général adjoint à partir de 2015. Il est Directeur général des entreprises depuis juillet 2018. Thomas Courbe est Officier de la Légion d'honneur et Officier de l'Ordre national du Mérite.

Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste



EMMANUEL CHARRON

Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste

Date de naissance : 20/10/1962

Adresse professionnelle : La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 506
75757 Paris Cedex 15

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Élève-administrateur de la Ville de Paris à l'École nationale d'administration (ENA) (promotion Fernand Braudel, 1985-1987), Chef des bureaux du budget des services sociaux et des transports parisiens (1987-1990), de la synthèse budgétaire (1990-1992) à la direction des finances et des affaires économiques (DFAE) de la Ville de Paris, secrétaire général adjoint de la ville de Nice (1992-1995), Sous-Directeur du contrôle de gestion (1996-1997), Sous-Directeur des finances (1997-2001), Directeur des finances et des affaires économiques (2001-2002) à la DFAE de la Ville de Paris, Inspecteur général de la Ville de Paris (2002), conseiller technique au cabinet de Jean-Pierre Raffarin (Premier ministre) (2002-2005), Président de la Mission interministérielle aux rapatriés (Mir) (2005-2007), Contrôleur général économique et financier (2007-2010),

Membre (2007-2010) de la Mission du service du contrôle général économique et financier (CGEFI) Sécurité sociale et action sociale puis de la Mission financement de la Sécurité sociale et cohésion sociale, Secrétaire général du Conseil de l'immobilier de l'État (2010), Chef de mission de contrôle économique et financier (depuis 2016), Commissaire du Gouvernement auprès du Crédit foncier de France (2016-17) et auprès de Sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (SOFICA) (depuis 2017), Chef de la Mission de contrôle des activités financières (depuis 2017), secrétaire général de l'Observatoire de l'épargne réglementée (depuis 2017).

4.1.2 DIRECTION GÉNÉRALE

Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Le Président du Conseil d'administration assure, sous sa responsabilité, la direction de la Société, et assume également la fonction de Directeur général. Ce mode d'organisation résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 qui impose le cumul des fonctions de Président et de directeur général.

Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

M. Philippe Wahl a été nommé Président-Directeur Général de La Poste par décret du 21 janvier 2016, sur proposition du Conseil d'administration au Président de la République.

Attributions du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel que modifié par délibération en date du 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.

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
Boris Winkelmann	Directeur général adjoint Président de GeoPost
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge du Numérique et de la communication
Valérie Decaux	Directeur général adjoint Directeur des ressources humaines Groupe
Philippe Dorge	Directeur général adjoint Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis
Nicolas Routier	Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation
Rémy Weber	Directeur général adjoint Président du Directoire de La Banque Postale



PHILIPPE WAHL

Président-Directeur Général

Date de naissance : 11/03/1956

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA), titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations de bourse (COB) (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne.

À ce titre, il a été Président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé Directeur général du groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de Directeur général pour la France, il est nommé conseiller du Board Global Banking and Markets à Londres et Directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, Philippe Wahl devient PDG du Groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.



PHILIPPE BAJOU

Directeur général adjoint
Secrétaire général
du Groupe La Poste
Président de Poste Immo

Date de naissance : 09/09/1958

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École nationale supérieure des PTT en 1989 et licencié en électronique. Philippe Bajou a commencé sa carrière au sein du Groupe La Poste en 1982. Chargé de mission au ministère des PTT auprès du Directeur des affaires communes de 1989 à 1990, il occupe ensuite différents postes au sein de la direction financière de La Poste puis est nommé Directeur des affaires financières et participations de La Poste en 1995. Il prend en charge le projet de gestion des fonds des CCP en novembre 1998, qui aboutit à la création d'Efiposte en mars 2000, dont il devient Directeur général.

Philippe Bajou a été membre du Directoire de La Banque Postale depuis sa création le 1er janvier 2006 jusqu'à la fin 2012. Il devient, le 19 décembre 2012, Directeur général adjoint du Groupe, Directeur général du Réseau La Poste, fonction qu'il exerce jusqu'au 1er juin 2015. Le 19 février 2015, il est nommé Président de Poste Immo et le 24 février 2015, Directeur général adjoint en charge de la transformation. Le 2 février 2016, il est nommé secrétaire général du Groupe La Poste, il conserve ses responsabilités au titre de la transformation et voit son périmètre élargi aux fonctions transverses et au développement territorial.

ANNE-LAURE BOURN



Directrice générale adjointe
Directrice générale du Réseau La Poste

Date de naissance : 13/10/1962

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis le 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, DOM et Corse et intègre, à ce titre, le Comité de direction de la Banque. Anne-Laure Bourn est nommée secrétaire générale et membre du Directoire de La Banque Postale Asset Management en 2009 puis Directrice des opérations de La Banque Postale en mai 2011, poste qu'elle occupe jusqu'au 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.

BORIS WINKELMANN



Directeur général adjoint
Président de GeoPost

Né en 1970

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis mars 2014, Boris Winkelmann était directeur général (PDG) de DPD Allemagne. En tant que *Chief Operating Officer* (COO), il était auparavant responsable depuis mars 2013 de la gestion opérationnelle de DPD Allemagne. Boris Winkelmann possède une expérience de 20 ans dans l'industrie des colis et du courrier express. À partir de 1994, il a d'abord occupé plusieurs postes de direction au siège du groupe de TNT Express avant de passer à GeoPost en 1999. Dans cette filiale à 100% de La Poste, M. Winkelmann a coordonné l'acquisition d'une participation majoritaire dans DPD en Allemagne, jusqu'à l'achèvement du processus en 2001.

Au niveau du groupe, il était également en partie responsable du développement international de l'actionnaire majoritaire de DPD. Après cela, Boris Winkelmann a fondé et géré le service d'expédition en ligne LetMeShip, le service d'information et d'études de marché CEP-Research et ITA Consulting, un service de conseil en fusions et acquisitions. Boris Winkelmann a des liens particulièrement étroits avec la France, où il a fait presque toutes ses études. Après des études de gestion d'entreprise à l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux, il a terminé ses études avec un Master of Finance à l'Université Pontificia Comillas de Madrid. Il parle couramment le français, l'espagnol, l'anglais et l'allemand.

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.



VALÉRIE DECAUX

Directeur général adjoint
Directeur des ressources humaines Groupe

Date de naissance : 07/07/1967

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Sup de Co Le Havre, Valérie Decaux a intégré en 1990 les ressources humaines des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (Presstalis) où elle a occupé différentes responsabilités pendant 10 ans. En 2001, elle rejoint Vediorbis/Randstad et en devient en 2003 Directeur des ressources humaines, membre du Comité de Direction.

En 2008, elle est nommée Directeur des ressources humaines Groupe, membre du Comité exécutif du Groupe Saur. Valérie Decaux est ensuite, en 2014, appelée au sein de l'enseigne de distribution Monoprix (Groupe casino), où elle devient DRH Groupe, Communication et RSE, membre du Comité exécutif. Elle rejoint La Poste en septembre 2019 en tant que Directrice générale adjointe du Groupe, membre du Comité exécutif, en charge des ressources humaines et des relations sociales.



PHILIPPE DORGE

Directeur général adjoint
Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis

Date de naissance : 06/04/1966

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Philippe Dorge est diplômé de l'IEP Paris, section service public, titulaire d'un DESS « Ressources Humaines et Relations du Travail » (Paris). Il est diplômé du Ciffop en relations du travail. Il a passé 25 années chez PSA où il a alterné des responsabilités dans les domaines industriel et ressources humaines. Après des fonctions opérationnelles en usine à Sochaux, puis à Aulnay, il devient, en 2002, Directeur des relations sociales et du travail du groupe, en charge de la négociation collective, de la sécurité et de la santé au travail et de la DRH de la direction industrielle. En 2010, il devient Directeur de l'usine de Trémery, site leader pour la fabrication de moteurs près de Metz en Lorraine.

Il est nommé DRH du groupe début 2013. Après avoir restauré le dialogue social au sein de l'entreprise, il négocie et conclut un accord « Nouveau contrat social » sur le partage de la stratégie de l'entreprise avec les organisations syndicales, le contrat de Génération PSA et la compétitivité des bases industrielles en France. Il a mis en place une organisation mondiale de la fonction RH en cohérence avec la nouvelle organisation du groupe.

Le 7 septembre 2015, il devient Directeur général adjoint, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis et rejoint les membres du Comité exécutif du Groupe La Poste.

NICOLAS ROUTIER



Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation

Date de naissance : 07/03/1963

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Nicolas Routier est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en économie de Paris I Panthéon-Sorbonne et diplômé de l'ENSPTT. Il rejoint la direction financière de La Poste comme responsable de la planification stratégique (1988-1991) puis comme chef du service du contrôle de gestion (1991-1994). De 1994 à 1997, il est Directeur de La Poste de l'Oise. En 1997, il rejoint le Comité de direction de La Poste et crée la direction des achats, qu'il dirige jusqu'en 2001. Parallèlement, il est Directeur du contrôle de gestion (1998-2001). En 2001, il devient Directeur de la stratégie du Groupe puis entre au Comité exécutif du Groupe. Il est alors administrateur de Sopassure, membre du Conseil de surveillance de CNP Assurances (2001-2003) et également administrateur de GeoPost (depuis 2001). En 2002, il est nommé Directeur général délégué en charge de la stratégie et du développement du Groupe et Président de Sofipost.

En 2004, il devient conseiller du Président du Groupe et PDG de Mediapost, jusqu'en 2009. Il est parallèlement Président de STP de 2005 à 2009, et de Neopress de 2007 à 2009. Nicolas Routier a été nommé en 2009 Directeur général adjoint du Groupe La Poste, Directeur général du Courrier et Président de Sofipost, qui regroupe Mediapost Communication, Docaposte et Viapost ; il est depuis mi-2012 Vice-Président du Conseil d'administration d'Asendia. Il est également Président du syndicat professionnel des opérateurs postaux. Avant d'être nommé Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation le 7 septembre 2015, il était Directeur général adjoint du Groupe La Poste, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis depuis juillet 2014.

RÉMY WEBER



Directeur général adjoint Président du Directoire de La Banque Postale

Date de naissance : 18/11/1957

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) d'Aix-en-Provence et de l'École des hautes études commerciales (HEC), Rémy Weber débute sa carrière en 1983 comme chargé d'affaires à la direction de l'exploitation de la Banque française de commerce extérieur (BFCE), avant d'entrer au service des affaires internationales et de la direction du Trésor du ministère des Finances en tant que chargé de mission (1987-1989).

Il devient ensuite Sous-Directeur à la BFCE (1990-1992) puis intègre la Lyonnaise de banque où il remplira les fonctions de Directeur régional chargé du réseau de Lyon (1993-1994), secrétaire général (1995-1997), Directeur de l'exploitation (1996-1997), Directeur général adjoint (1997-1999), Directeur général (1999-2002) et enfin Président-Directeur Général, poste qu'il occupait jusqu'à sa nomination comme Président du Directoire de La Banque Postale le 15 octobre 2013.

4.1.3 ABSENCE DE LIENS FAMILIAUX, DE CONDAMNATION ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Absence de liens familiaux entre les membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun lien de nature familiale entre les mandataires sociaux de La Poste ou les membres du Comité exécutif.

Absence de condamnation pour fraude des membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, aucun des mandataires sociaux de La Poste ou des membres du Comité exécutif n'a fait l'objet :

- d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins ;
- d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins ;
- d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années au moins.

Par ailleurs, à la connaissance de La Poste, aucun des mandataires sociaux de La Poste ou des membres du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

L'article 7 de la Charte de l'administrateur 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. »

4.2 Fonctionnement des organes d'administration

4.2.1 ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux stipulations du contrat d'entreprise, et comme le précise son règlement intérieur disponible sur le site internet du Groupe, le Conseil d'administration définit la politique générale de La Poste et les orientations de l'activité de La Poste et de son groupe. Ce dernier comprend, au sens du présent règlement, les sociétés dont La Poste détient directement ou indirectement 50 % ou plus du capital ou des droits de vote.

En particulier, le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de l'activité de La Poste et veille à leur mise en œuvre.

Il est saisi de toute opération significative du groupe qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du groupe.

Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration examine, en même temps que les projets de comptes annuels de La Poste et de comptes consolidés, les documents relatifs à la gestion prévisionnelle, les résultats concernant les objectifs fixés par le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste et par la trajectoire stratégique du groupe. Le Président informe le Conseil du respect des objectifs fixés et présente le cas échéant des mesures appropriées destinées à réduire l'écart constaté ou attendu par rapport à ces objectifs.

La trajectoire stratégique du groupe et de chacun de ses métiers, notamment le Plan d'Affaires (tel que défini ci-après) pluriannuel, est examinée au moins une fois par an par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration approuve le Plan d'Affaires, le budget annuel du groupe, le plan de financement et la capacité distributive associés ainsi que les principaux objectifs de cadrage financier du groupe.

Aux fins du présent règlement intérieur, le terme « plan d'affaires » désigne le plan d'affaires consolidé glissant élaboré par La Poste et les Filiales incluses dans le périmètre de consolidation de La Poste, sur cinq (5) ans, la première année correspondant au budget de l'année calendaire suivant l'année où le plan moyen terme du Groupe La Poste est soumis au Conseil d'administration de La Poste, qui reflète les priorités stratégiques et les objectifs financiers de La Poste et de ses Filiales en question sur la période concernée, tel que présenté chaque année au Conseil d'administration de La Poste, conformément au présent règlement intérieur.

Le Conseil d'administration est informé par son Président trimestriellement du suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle du groupe.

Le Conseil d'administration examine deux fois par an un rapport d'information sur les Filiales Principales. Pour chacune de ces Filiales, le rapport expose les principaux faits marquants et indicateurs, notamment les principales acquisitions, cessions, prises de participation ou opérations financières qui ne sont pas soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 1.4 du présent règlement.

Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif ; il est également tenu informé des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie, hors banque postale et ses Filiales consolidées.

Le Conseil d'administration est saisi pour autorisation préalable des opérations suivantes :

a) la proposition de nomination du Président-Directeur Général de La Poste, dans les conditions de l'article 11 de la loi de 1990 dans sa rédaction modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (la « loi Pacte ») et des stipulations des statuts de La Poste ;

b) la formulation d'une proposition de révocation ou d'une opposition à la révocation du Président-Directeur Général de La Poste, sous réserve des stipulations des statuts de La Poste ;

c) l'adoption du plan d'affaires, du budget annuel consolidé du Groupe La Poste, et du plan de financement et de la capacité distributive associés, en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée ;

d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie), d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie et hors gestion courante du bilan de La Banque Postale et de ses filiales consolidées dans le cadre de leur politique de placement), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste et n'impliquant pas de transfert de participation économique en faveur de personnes tierces au groupe ni d'investissements complémentaires du Groupe La Poste qui relèvent du (vi) ci-dessous) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales consolidées et tout engagement hors bilan donné ;

e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement ou de cession réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales consolidées et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique, toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), d'émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie) pour un montant unitaire supérieur à 75 millions d'euros par opération ;

f) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues aux paragraphes (iv) et (v) ci-dessus, réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

g) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la trésorerie ou de couverture réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées, ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant cumulé sur une période de douze mois consécutifs supérieur à 700 millions d'euros), à l'exception :

- de toute opération de trésorerie ou de couverture relevant du cours normal des affaires de La Banque Postale ou ses filiales consolidées dans le cadre de leurs activités bancaires et d'assurance, et
- de toute opération de gestion de trésorerie ou de couverture de La Poste et de ses filiales consolidées (autres que La Banque Postale et ses propres filiales consolidées), entrant dans le cadre de leur gestion courante ;

h) en ce qui concerne les emprunts à long terme, la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, hors La Banque Postale et ses filiales consolidées ;

i) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées (à l'exception de La Banque Postale et de ses propres filiales consolidées) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;

j) tout emprunt ou opération de gestion de la dette réalisé par La Poste ou ses filiales consolidées, ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant cumulé sur une période de douze mois consécutifs supérieur à 1 milliard d'euros), ou toute émission de titres de dette ou de capital hybride réalisée par La Banque Postale ou ses propres filiales consolidées qui est éligible au Tier 1 ou Tier 2 (fonds propres complémentaires) pour un montant unitaire supérieur à 500 millions d'euros, à l'exception de toute émission de dette ou opération de gestion de dette relevant du cours normal des affaires de La Banque Postale ou de ses Filiales Consolidées dans le cadre de leurs activités bancaires et d'assurance ;

k) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou de l'une de ses filiales consolidées ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ou de l'une de ses filiales consolidées ;

l) la détermination de la politique de distribution de dividendes de La Poste ou d'une de ses filiales consolidées et toute modification ou évolution de la politique de distribution de dividendes ;

m) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales consolidées est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées et à l'exception des contentieux relevant du cours normal des affaires de La Banque Postale ou ses filiales consolidées dans le cadre de leurs activités bancaires et d'assurance ;

n) la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, ainsi que l'octroi par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées de toute caution, aval, garantie ou autre opération garantissant les engagements d'une personne ou entité qui n'est pas intégralement détenue directement ou indirectement par La Poste, pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération, hors opérations effectuées par La Banque Postale, avec ses clientèles ou celles qui naissent des engagements des clients, et hors opérations effectuées par la société CNP Caution ;

o) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste ou l'une de ses filiales consolidées hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;

p) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste, étant précisé qu'en cas de modifications qui relèvent d'une obligation légale ou réglementaire, la consultation porterait sur les modalités de mise en œuvre de cette obligation légale ou réglementaire par La Poste ;

q) toute décision prise par La Poste (ou, le cas échéant, l'une de ses filiales qui viendrait à détenir le contrôle de La Banque Postale) en Assemblée Générale de La Banque Postale saisie d'un différend entre le Directoire de La Banque Postale et le Conseil de surveillance de La Banque Postale concernant le sens des votes que cette dernière ou ses filiales consolidées envisagent d'exercer aux Assemblées Générales de CNP Assurances ; toute modification des stipulations des statuts de La Banque Postale concernant (i) la procédure applicable à l'exercice des droits de vote par cette dernière ou ses filiales consolidées aux Assemblées Générales de CNP Assurances, ainsi que (ii) la présence au sein du Conseil de surveillance de La Banque Postale d'un membre du Conseil d'administration de La Poste nommé sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) par l'Assemblée Générale de La Banque Postale.

4.2.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2019

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 2019, le Conseil s'est réuni dix fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 80 %. Trois séminaires stratégiques d'une demi-journée ont également été organisés pendant l'année.

Le Conseil d'administration en 2019 s'est notamment prononcé sur :

- les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- le budget 2020 ;
- divers projets d'acquisition ;
- l'affectation du résultat ;
- la feuille de route et la rémunération du PDG ;
- le rapport de situation comparée entre hommes et femmes ;
- l'accord d'intéressement ;
- le projet de rapprochement entre la Caisse des Dépôts et Le Groupe La Poste.

4.2.3 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée. Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration.

La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

Le fonctionnement du Conseil a été évoqué en séance le 26 juin 2019, sous la forme d'un point d'information, sur la base d'une synthèse des résultats d'un questionnaire rempli par l'ensemble des administrateurs.

4.2.4 COMITÉS SPÉCIALISÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de cinq Comités spécialisés chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière, soit en tant que point à l'ordre du jour, soit à travers le compte rendu des travaux fait par leur Président. Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces Comités.

Ces Comités sont les suivants : Comité d'audit, Comité de la stratégie et des investissements, Comité qualité et développement durable, Comité des rémunérations et de la gouvernance et Comité des missions de service public. En outre, une Commission *ad hoc* est réunie pour préparer la séance du Conseil d'administration, un ou deux jours avant qu'elle ait lieu.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de :

- Président : Charles Sarrazin (État)
- Virginie Chapron Du Jeu (CDC)
- Olivier Mareuse (CDC)
- Brigitte Jonon
- Jean-Yves Lautridou

Le Comité d'Audit :

(a) s'assure de la pertinence et de la permanence des normes et méthodes comptables appliquées par La Poste et le groupe pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du traitement adéquat des opérations financières ou comptables significatives conduites ou devant être conduites par La Poste et le groupe ; étudie toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;

(b) s'assure de la qualité et de la fiabilité de l'information financière sociale et consolidée produite par La Poste ; vérifie que sont définies et suivies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant cette qualité et cette fiabilité ;

(c) examine la politique de communication financière de La Poste ainsi que les principaux éléments de cette communication ;

(d) procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont, notamment, les comptes annuels et semestriels, les comptes spécifiquement établis pour les besoins d'une opération donnée, les rapports de gestion et leurs annexes ;

(e) organise, avec l'appui de la direction financière, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence et émet une recommandation au Conseil d'administration de La Poste sur le choix desdits commissaires ; débat du programme d'intervention des commissaires aux comptes désignés et du budget affecté à leur mission ; s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes ; approuve la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes et autres que les services interdits ;

(f) examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;

(g) examine le rapport du Président sur le contrôle interne et de gestion des risques ;

(h) apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, dans ce cadre, examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le groupe est exposé à raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'actions mis en place pour identifier et maîtriser ces risques ; examine le compte rendu d'activité de l'audit interne central et des services chargés de missions d'audit interne au sein de La Poste et du groupe pour l'année écoulée et donne son avis sur le programme des missions de l'année en cours ;

(i) examine le rapport annuel d'activité de la Commission achats de La Poste ;

(j) procède à l'examen périodique de l'état des principaux contentieux en cours et de toute autre question de nature financière, comptable, juridique ou autre de nature à déboucher sur des risques ou menaces ;

(k) examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;

(l) formule toute recommandation au Conseil d'administration concernant les sujets ci-dessus ; et plus généralement,

(m) rend compte au Conseil d'administration et porte à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière.

Le Comité d'Audit peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le comité d'audit s'est réuni cinq fois en 2019 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 75 %. Au cours de l'année 2019, en plus des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, la cartographie des risques, la programmation des audits et le rapport annuel de la commission des achats, le comité a examiné : la gestion des risques de crédit par la Banque Postale ; le pilotage des ratios prudentiels de la Banque Postale, les évolutions normatives (IFR16), l'application du RGPD. Ont été également examiné les implications comptables du rapprochement entre la CDC et la Poste.

Comité de la stratégie et des investissements

Le Comité stratégique et des investissements est composé de :

- Présidente : Françoise Malrieu (CDC)
- Corinne Lejbowicz (CDC)
- Olivier Sichel (CDC)
- Virginie Fernandes (CDC)
- Charles Sarrazin (État)
- Alain Bard
- Jacques Dumans
- Hugo Reis
- Yves Renaud

Le Comité de la stratégie et des investissements assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci tout avis ou recommandation utile :

- l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son groupe en France et à l'étranger ;
- l'étude des projets d'accords stratégiques et le suivi des partenariats ;
- l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs au sein du groupe, de création de Filiale, de prise ou de cession de participation supérieurs à trente (30) millions d'euros ;
- l'examen du plan d'affaires pluriannuel ;
- le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Le comité de la stratégie et des investissements s'est réuni treize fois en 2019 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 83,7 %. Au cours de l'année 2019, le comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition et de cession portés par la Branche Service Courrier Colis, GeoPost, la Branche Numérique et la Banque Postale. Il a aussi examiné les aspects stratégiques du rapprochement entre la CDC et la Poste

Comité qualité et développement durable

Le Comité qualité et développement durable est composé de :

- Présidente : Marie-Pierre de Bailliencourt (CDC)
- Philippe Lemoine (CDC)
- Virginie Chapron Du Jeu (CDC)
- Franck Gervais (État)
- Brigitte Jonon
- Annette Rivard

- Martine Duriez

Le Comité qualité et développement durable a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste ou les sociétés de son groupe et leurs clients, le développement durable, ainsi que le bien vivre au travail, notamment dans les domaines suivants :

- l'étude de la satisfaction des clients de La Poste et de son groupe ;
- l'analyse de la qualité des services fournis aux clients de La Poste et de son groupe ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de services fournis aux clients de La Poste et de son groupe ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- l'examen du bien vivre au travail à La Poste et des bonnes pratiques en la matière.

Le Comité qualité et développement durable peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le comité qualité et développement durable s'est réuni trois fois en 2019 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 66,67 %. Au cours de l'année 2019, le comité a notamment examiné : la politique RSE du Groupe, le déploiement d'un dispositif d'amélioration du traitement des réclamations, la qualité de la distribution du courrier et des colis, le rapport annuel du Médiateur de la Poste.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance est composé de :

- Président : Philippe Lemoine (CDC)
- Eric Lombard (CDC)
- Charles Sarrazin (État)
- Jacques Dumans
- Brigitte Jonon
- Mertine Duriez

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

(a) formuler toute recommandation relative à la nomination et à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;

(b) formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de nomination et de rémunération hors salaire ou traitement de base des cadres dirigeants de La Poste et des Filiales Principales ;

(c) formuler toute recommandation concernant le montant global des jetons de présence qui seraient alloués annuellement à certains des membres du Conseil d'administration et proposer au Conseil d'administration des règles de répartition en tenant compte notamment de l'assiduité au Conseil d'administration et dans les Comités ;

(d) donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 32-3 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Telecom ;

(e) piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration ; plus généralement,

(f) rendre compte au Conseil d'administration et porter à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière sur les sujets relevant de la compétence du Comité.

Le Comité des nominations est informé par le Président-Directeur Général de la nomination, de la rémunération et des plans de successions des dirigeants de La Poste et de ses Filiales Principales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle que lui confiera, son Président, le Conseil d'administration ou le Président-Directeur Général de La Poste. Le Comité peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni deux fois en 2019 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 87,5 %. Au cours de l'année 2019, le comité a examiné l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, la feuille de route et la rémunération du PDG, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants.

Comité des missions de service public

Le Comité des missions de service public est composé de :

- Président : Franck Gervais
- Catherine Mayenobe (CDC)
- Alain Bard
- Mohamed Gnabaly
- Agnès Le Brun
- Martine Duriez

Le Comité des missions de service public a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile sur toute question concernant les missions de service public de la Poste, telles que définies par la loi et précisées par le contrat d'entreprise, à savoir :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement du territoire ;

- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

En outre, le Comité des missions de service public exerce le suivi d'exécution des « engagements citoyens volontaires de La Poste »

A ces fins, le Comité des missions de service public:

- examine une fois par an le bilan d'exécution de chacune des quatre missions de service public telles que définies par la loi et le contrat d'entreprise en vigueur ;
- vérifie l'adéquation entre les moyens mis en œuvre par l'entreprise, les compensations qui lui sont allouées au titre desdites missions et les résultats attendus en la matière ;
- formule toute suggestion utile quant aux moyens d'améliorer l'exécution des missions.

Le Comité des missions de service public peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

4.2.5 COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

Un Comité des parties prenantes de La Poste sera institué au premier semestre de l'année 2020, qui sera notamment composé de membres (administrateurs ou, selon le cas, censeurs) représentant l'Etat, la CDC, les usagers, ainsi que les communes et leurs groupements. Ce comité sera présidé par le Président-Directeur général de La Poste. Il comprendra aussi des personnalités qualifiées extérieures à l'entreprise.

4.2.6 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 modifiée par la Loi n°2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019) et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le tableau ci-dessous recense les recommandations du Code Afep-Medef, dans sa dernière version de janvier 2020, qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
1	**Les missions du Conseil d'administration :**	
1.3	Désignation du Dirigeant et mode d'organisation des fonctions « [...] Le Conseil d'administration [...] désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise [...] et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et directeur général ou unicité des fonctions) [...]. »	Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la Loi n°2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019), qui impose le cumul des fonctions de Président et de directeur général, et prévoit que le PDG est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du conseil d'administration désignés sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, sur proposition du conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés, et après avis de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat.
3	**La diversité des modes d'organisation de la gouvernance**	
3.2	Désignation d'un administrateur référent : « Le Conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. »	La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n°2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019) et du Titre II de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, reprises à l'article 13 des statuts.
13	**La durée des fonctions des administrateurs**	
13.1	« [...] la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...]. »	La durée de 5 ans des mandats des membres du Conseil d'administration de La Poste est prévue par l'article 13 des statuts. Elle se rapproche de la durée de 4 ans requise par le Code et est inférieure à la durée maximale de 6 ans fixée par l'article 9 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.
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. »	Au regard des exigences requises en matière financière, il a décidé de désigner des membres disposant d'une expertise pointue en la matière.

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
17	**Le Comité en charge des rémunérations**	
17.1	Composition Le Comité des rémunérations « [...] doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »	La composition du Conseil de La Poste est fixée par la loi.
19	**La déontologie de l'administrateur**	
	Hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la Société qui la fait figurer dans son rapport annuel ;	La loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à la Caisse des Dépôts sous réserve d'un éventuel actionnariat salarié (non mis en place). Il n'est donc pas possible à un administrateur personne physique d'être actionnaire.
22	**L'obligation de détention des actions des dirigeants mandataires sociaux**	
	« Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat (...) ».	Le Président-Directeur Général ne peut détenir d'actions de la Société au nominatif car l'article 1-2 de la loi de 1990 réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et la Caisse des Dépôts 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	Pour l'exercice 2019, le Conseil d'administration a fixé la rémunération du PDG, mais celle-ci doit être approuvée par le ministre chargé de l'Économie (art. 3 I. 2° du décret du 9 août 1953).
24.1.1	« La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du Conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations. Le Conseil motive ses décisions prises en la matière. La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la Responsabilité sociale et environnementale. »	La rémunération d'activité (partie fixe, variable et les jetons de présence) des dirigeants mandataires sociaux des entreprises publiques est plafonnée à 450 000 € bruts (art. 3 III du décret du 9 août 1953).

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	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.	Pour l'exercice 2019, les éléments de rémunération du Président-Directeur Général sont établis par le Conseil d'administration dans la limite fixée par décret (art. 3. I du décret du 9 août 1953, modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 : plafond de 450 000 €). Rémunération approuvée par décision du ministre chargé de l'Économie et validée chaque année par le Conseil d'administration.
25	**L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance**	
25.1	Information permanente « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »	Pour l'exercice 2019, la rémunération du PDG est rendue publique une fois approuvée par décision ministérielle, conformément au décret du 9 août 1953.

4.3 Rémunération et avantages

4.3.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Rémunération globale du Président-Directeur Général

Modalités de fixation de la rémunération du Président-Directeur Général

La Poste compte aujourd'hui un unique dirigeant mandataire social, son Président-Directeur Général, M. Philippe Wahl, qui exerce ce mandat depuis le 26 septembre 2013.

La rémunération du Président-Directeur Général de La Poste est soumise à décision ministérielle, conformément au décret n° 53-707 du 9 août 1953 sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social.

Ce décret a été modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'entreprises publiques, qui institue un dispositif de plafonnement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des établissements et entreprises publiques à 450 000 euros bruts annuels.

Sur proposition du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste, en date du 8 novembre 2013, le Conseil d'administration de La Poste du 12 décembre 2013 a décidé de fixer la rémunération totale de M. Philippe Wahl au niveau du plafond institué par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012, soit une rémunération totale annuelle de 450 000 euros bruts, exclusivement constituée d'une part fixe. Cette rémunération, reconduite chaque année depuis, a été maintenue pour 2019 par le Conseil d'administration du 16 avril 2019, qui a également approuvé dans sa délibération la feuille de route fixant les objectifs de M. Wahl pour l'année 2019 sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. Cette feuille de route est composée à hauteur de 50 % d'indicateurs de performance économique et financière, à hauteur de 25 % d'indicateurs de satisfaction client et de performance sociale, sociétale et environnementale, et à hauteur de 25 % d'indicateurs de transformation. L'atteinte des objectifs de cette feuille de route impacte à hauteur de 25 % la part variable des membres du Comité exécutif, et à hauteur de 10 % celle des autres cadres dirigeants du Groupe. La rémunération de M. Wahl fixée par le Conseil d'administration pour 2019 a été, comme chaque année, approuvée par décision ministérielle, en date du 29 juillet 2019.

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 2018 et 2019.

Comme indiqué aux sections 4.3.1 et 4.3.3 respectivement, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération exceptionnelle ni de rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance de La Poste ou de sociétés contrôlées par La Poste et ne bénéficie ni d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions attribuées gratuitement.

Tableau de synthèse des rémunérations attribuées au Président-Directeur Général

Philippe Wahl, Président-Directeur Général	2019	2018
Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature)	454 212 €	454 212 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**454 212 €**	**454 212 €**
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	**450 000 €**	**450 000 €**

Montants bruts (en euros) avant impôt.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général

	2019		2018	
Philippe Wahl, Président-Directeur Général	Montants [b] dus au titre de l'exercice	Montants [b] versés au cours de l'exercice	Montants [b] dus au titre de l'exercice	Montants [b] versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	**450 000 €**	**450 000 €**	**450 000 €**	**450 000 €**
Avantages en nature	4 212 € [a]	4 212 € [a]	4 212 € [a]	4 212 € [a]
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**454 212 €**	**454 212 €**	**454 212 €**	**454 212 €**

(a) Avantage en nature véhicule (3 852 € en 2019) et prime de communication versée à tous les postiers (360 €).
(b) Montants bruts (en euros) avant impôt.

Autres éléments de rémunération

Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du Président-Directeur Général. L'ensemble des frais liés au véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par La Poste. Cet avantage est réintégré au titre d'avantage en nature.

Couverture santé prévoyance

Le Président-Directeur Général de La Poste bénéficie d'une couverture santé et prévoyance surcomplémentaire applicable à l'ensemble des cadres dirigeants de La Poste, dont les cotisations sont intégralement prises en charge par La Poste.

Régime de retraite

Le Président-Directeur Général de La Poste ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Le Président-Directeur Général de La Poste ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance en tant que Président du Conseil d'administration et administrateur de La Poste. Il ne perçoit par ailleurs aucune rémunération au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste.

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

Rémunération globale des administrateurs

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale perçoivent une rémunération au titre de leur participation aux organes de gouvernance selon les principes suivants, adoptés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 :

- l'enveloppe annuelle représente un montant global de 230 000 euros brut ;
- ce montant est réparti de la façon suivante :
  - 1 300 euros brut par présence à chaque séance du Conseil ou d'un Comité spécialisé,
  - 2 000 euros brut par présence à un Comité spécialisé pour son Président.

Si, en fin de période, la consolidation des montants alloués aux administrateurs sur la base du barème ci-dessus dépassait l'enveloppe de 230 000 euros (du fait d'un nombre important de séances supplémentaires), ces montants seraient réduits à due proportion, de manière à distribuer un montant global de 230 000 euros brut.

Pour 2019, la rémunération globale allouée aux administrateurs au titre de la participation aux organes de gouvernance s'est élevée à 207 200 euros bruts.

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.

Depuis 2016, les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État versent à l'État, dans les proportions suivantes, les montants qui leur sont alloués au titre de la participation aux organes de gouvernance : à hauteur de 100 % s'ils sont agents publics, et à hauteur d'un plancher minimum de 15 % fixé par arrêté s'ils ne sont pas agents publics.

Les montants alloués aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts (CDC) sont versés à la CDC conformément à son Code de déontologie.

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale [a]		**Montants bruts alloués au titre de 2019**	Montants bruts alloués au titre de 2018
Sur proposition de l'État	Martin Ajdari	1 300 €	9 100 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt	17 700 €	16 400 €
	Corinne Lejbowicz	27 300 €	19 500 €
	Philippe Lemoine	20 900 €	13 700 €
	Françoise Malrieu	39 000 €	22 400 €
	Sophie Mantel	9 100 €	9 100 €
	Serge Morvan	1 300 €	2 600 €
	L'État, représenté par Charles Sarrazin	36 400 €	26 000 €
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Virginie Chapron-du Jeu	25 600 €	21 000 €
	Olivier Sichel	16 900 €	14 300 €
	Éric Lombard, représentant permanent de la CDC	11 700 €	9 100 €
Anciens administrateurs nommés par l'Assemblée Générale			
Sur proposition de l'État	Jean-Benoît Albertini	NC [b]	1 300 €
TOTAL *(EN €)*		**207 200 €**	**164 500 €**

(a) Y compris les administrateurs nommés par cooptation sur décision du CA en attente de ratification par l'Assemblée Générale.
(b) NC : non concerné au titre de l'année 2019.

Autres rémunérations allouées aux administrateurs

Le Conseil d'administration du 31 juillet 2019 a autorisé deux conventions réglementées confiant respectivement à Corinne Lejbowicz et à Philippe Lemoine, en raison des connaissances particulières acquises au cours de leur carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies, une mission de conseil indépendant consistant à participer à la mise à jour du plan stratégique de la branche Numérique. Ces conventions sont entrées en vigueur le 1er août 2019 pour une durée expirant le 31 décembre 2020 au plus tard. Elles attribuent à chacun des intéressés, en contrepartie de l'exécution de leur mission, des honoraires de 7 800 euros HT versés prorata temporis sur 2019 et 2020.

Aucune autre rémunération n'a été allouée ou versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2019, que ce soit au titre de leur mandat ou à titre exceptionnel.

4.3.2 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.

4.3.3 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.



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

5.1	Examen de la situation financière et des résultats	230
5.2	Comptes consolidés	272
5.3	Comptes sociaux	430
5.4	Politique de distribution de dividendes	478
5.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	478
5.6	Information financière pro forma	479

NB : Les données financières figurant dans ce document sont issues des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

5.1 Examen de la situation financière et des résultats

5.1.1 FAITS MARQUANTS

5.1.1.1 Environnement économique et financier

Compte tenu de son positionnement sur des activités de services, le Groupe est influencé dans ses différents métiers par la conjoncture économique et par l'évolution du coût du travail, notamment en France et chez ses principaux voisins européens. Les cours du pétrole et les taux de change, vis-à-vis du dollar US, de la livre sterling, du rouble, du real brésilien et du zloty en particulier, sont également importants pour les activités logistiques et internationales du Groupe (forte présence de GeoPost à l'international). Enfin, le Groupe est sensible, pour ses activités bancaires, à l'évolution des taux d'intérêt et dans une moindre mesure à celle des marchés financiers.

Un environnement international économique complexe

Les facteurs d'incertitude qui avaient marqué l'année 2018 se sont prolongés et intensifiés en 2019. La guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis a continué, marquée par l'alternance de périodes d'apaisement et d'escalade des tensions. Washington et Pékin se sont affrontés *via* des hausses successives de tarifs douaniers. Les négociations entre les deux puissances ont néanmoins abouti à un accord partiel à la fin de l'année qui a été signé le 15 janvier 2020. Le feuilleton du *Brexit* a également marqué l'année 2019, la probabilité que Britanniques et Européens ne parviennent pas à s'entendre ayant été forte pendant une grande partie de l'année. Boris Johnson a finalement gagné son pari en organisant des élections législatives anticipées en décembre. La nette victoire des conservateurs lui a permis de faire valider par le Parlement britannique l'accord de divorce conclu fin octobre avec les négociateurs de l'UE, menant à une sortie du Royaume-Uni le 31 janvier 2020. Enfin, les tensions géopolitiques au Moyen-Orient sont restées élevées tout au long de l'année.

Le ralentissement de la croissance mondiale amorcé en 2018 s'est poursuivi en 2019. La détérioration de l'environnement économique international a pesé sur le commerce mondial qui a marqué un coup d'arrêt et la production industrielle s'est nettement infléchie depuis l'automne 2018. La croissance américaine a légèrement baissé mais a plutôt bien résisté malgré d'importantes difficultés au sein du secteur manufacturier. L'économie chinoise a subi un net ralentissement, lié en partie aux tensions commerciales avec les États-Unis qui grèvent ses échanges mais également à une demande intérieure amoindrie. En Russie, la manne pétrolière s'est amenuisée et l'activité est anémique. La situation démographique ne cesse de se dégrader, pesant sur la consommation privée. En Inde, les perspectives économiques se sont nettement dégradées au cours de l'année, du fait notamment d'une très faible production industrielle. Au Brésil, le gouvernement du Président Bolsonaro a réussi à faire adopter la réforme des retraites, lui évitant la dérive de sa dette publique à court terme. La croissance brésilienne s'est affermie tout au long de l'année.

Face au risque accru d'un ralentissement marqué de l'activité, les banques centrales ont opéré un changement de ton important durant l'année 2019 et leurs politiques monétaires ont pris un tour résolument accommodant. Les taux d'intérêt des emprunts d'État à 10 ans ont atteint un niveau extrêmement bas, voire négatif, dans de nombreux pays européens au cours de l'été avant de légèrement remonter. Dans ce climat d'incertitude, les cours de bourse ont suivi une tendance haussière quasiment tout au long de l'année. Ce mouvement constitue en partie une correction de l'excès de pessimisme qui avait prévalu fin 2018. Il est également dû à l'assouplissement des politiques monétaires des grandes banques centrales, et à l'optimisme des investisseurs quant à l'issue du conflit commercial entre Pékin et Washington. La volatilité a néanmoins été importante, les cours évoluant notamment au gré de l'intensité des tensions commerciales sino-américaines.

Affaiblissement de la croissance en zone euro

La croissance de la zone euro s'est affaiblie en 2019 et devrait être proche de 1 % en moyenne annuelle. Les enquêtes de conjoncture sont restées moroses tout au long de l'année, notamment dans l'industrie manufacturière. L'activité dans le secteur des services a mieux résisté, mais a perdu progressivement de la résilience en fin d'année face au tassement de l'activité industrielle. Le principal soutien à la croissance a été la consommation des ménages. Les dépenses d'équipements sont restées fermes malgré un environnement économique et politique très incertain.

L'industrie allemande a été marquée par un impressionnant trou d'air. L'économie allemande, très ouverte, a beaucoup souffert du tassement du commerce mondial mais fait également face à des faiblesses structurelles : baisse des gains de compétitivité, questionnement autour du secteur automobile et déclin démographique. En Espagne, l'activité économique a légèrement décéléré, tout en conservant un rythme de croissance supérieur au rythme de croissance moyen en zone euro. Le contexte politique espagnol compliqué a entraîné une érosion de la confiance des ménages et l'activité dans l'industrie a été touchée, avec retard, par la dégradation de l'environnement international. En Italie, la croissance est restée très faible tout au long de l'année, avec notamment une demande intérieure atone.

Concernant le marché du travail, le taux de chômage de la zone euro est quasiment revenu à son niveau d'avant la crise financière (légèrement supérieur à 7 %). Les salaires sont restés relativement dynamiques avec une croissance des rémunérations supérieure à 2 % l'an, entraînant un redressement des coûts salariaux unitaires.

En dehors de la zone euro, la croissance de la Pologne est restée vigoureuse en 2019, avec une progression du PIB trimestrielle supérieure à 5 % l'an [1]. Elle est restée soutenue par la consommation et l'investissement, avec le soutien des fonds structurels européens. Toutefois, l'accélération des salaires (supérieure à 6 % sur un an en 2019) témoigne d'un marché du travail extrêmement tendu. Les entreprises font face à d'importantes difficultés de recrutement et plus globalement, le vieillissement démographique représente un défi important pour la Pologne.

Au Royaume-Uni, l'environnement politique très incertain a pesé sur l'activité en 2019 mais des éléments de soutien ont subsisté. La consommation des ménages a accéléré et les créations d'emploi se sont poursuivies. Le taux de chômage est à un niveau très bas (inférieur à 4 %), entraînant une croissance soutenue des salaires. En revanche, face à une très forte incertitude, les entreprises compriment leurs investissements depuis un an et demi. Suite à un nouveau rejet par le parlement de l'accord trouvé avec l'Union européenne (UE) au sujet du *Brexit*, les Britanniques sont retournés aux urnes début décembre pour des élections anticipées. Boris Johnson a finalement gagné son pari puisque le Parti conservateur a obtenu la majorité absolue au Parlement britannique et a ainsi validé l'accord de sortie conclu fin octobre avec l'UE. Le Royaume-Uni a officiellement quitté l'UE le 31 janvier 2020 et est entré dans une phase de transition au cours de laquelle seront déterminées les futures relations avec l'UE, notamment sur le plan commercial.

Plusieurs freins à la croissance française ont émaillé l'année 2019

La croissance de l'économie française a ralenti et s'est stabilisée autour de 1 % l'an en 2019, après 1,5 % en 2018. Malgré une progression assez soutenue de leur revenu après impôts, les Français se sont montrés prudents. Les ménages n'ont en effet pas consommé la totalité de surcroît de revenu lié aux mesures budgétaires et fiscales adoptées par le gouvernement fin 2018. En conséquence, le taux d'épargne s'est redressé et se situait au 3e trimestre à 14,8 %. Les exportations ont été affaiblies en 2019 par une demande mondiale quasiment atone. Les entreprises ont bénéficié de la coexistence du crédit d'impôt au titre du CICE de 2018 (versé avec un an de décalage) et de la baisse des cotisations sociales employeurs. Cela s'est traduit par une amélioration de leur situation financière et un investissement en équipement dynamique (+ 5 % l'an au 3e trimestre). Les créations d'emplois se sont poursuivies à un rythme relativement soutenu, principalement dans le secteur tertiaire. Au 3e trimestre 2019, le taux de chômage s'établissait à 8,3 % (France métropolitaine). Malgré une croissance économique modérée, le marché du travail se porte donc encore plutôt bien.

Le cours du pétrole reste modéré

Le cours du baril a fortement augmenté durant la première partie de l'année après sa forte chute à la fin de l'année 2018. Le cours du baril de Brent de la mer du Nord, qui valait moins de 54 dollars fin décembre 2018, a augmenté de 20 dollars environ pour atteindre presque 75 dollars en avril. Fin 2018, l'Opep et une dizaine d'autres pays, dont la Russie, ont décidé de réduire leurs quotas de production adoptés fin 2016, afin d'abaisser le volume de pétrole extrait de 1,2 million de barils par jour (Mbj), sur un total d'environ 45 Mbj (ce qui représente près de 45 % de la production mondiale). Cette limitation de l'offre a été en partie compensée par l'augmentation de la production de pétrole aux États-Unis, 1er producteur mondial d'or noir. Suite au regain de tensions commerciales entre la Chine et les États-Unis au printemps, les inquiétudes quant à l'évolution de la demande mondiale d'énergie ont pesé sur le cours du brut et le cours du brut qui a fluctué autour de 60 dollars/baril pendant plusieurs mois. Les tensions sont pourtant restées vives au Moyen-Orient avec notamment l'attaque de deux installations pétrolières en Arabie Saoudite au mois de septembre. En fin d'année, l'annonce d'une intensification de la réduction de l'offre de 0,5 Mbj de la part de l'OPEP et de ses alliés a entraîné une hausse du cours du baril qui a terminé l'année à 66 dollars.

Remontée de l'inflation en zone euro en lien avec la hausse des prix de l'énergie

L'inflation est restée faible en zone euro en 2019, autour de 1 % sur un an. L'inflation sous-jacente (hors énergie et produits alimentaires) est également demeurée modérée. Elle a cependant légèrement augmenté en fin d'année (+ 1,3 % sur un an en décembre). Cette accélération des prix s'explique surtout par une hausse de l'inflation sous-jacente un peu plus marquée en Allemagne où elle a atteint 1,5 % sur un an. Elle a gagné environ 0,5 point en un an et demi, en lien avec la progression soutenue des salaires outre-Rhin. En France, l'inflation est légèrement plus faible qu'en zone euro (1,1 % sur un an en décembre pour l'inflation sous-jacente).

Baisse marquée des taux d'intérêt

Alors qu'au début de l'année, une large majorité des banques centrales étaient, soit engagées dans une phase de normalisation de leur politique monétaire, soit dans l'attente d'une opportunité de l'initier, elles ont opéré un changement de ton important au printemps et leurs politiques monétaires ont pris un tour résolument accommodant. La Réserve Fédérale (FED) aux États-Unis a ainsi procédé à trois baisses de son taux directeur. En zone euro, la Banque centrale européenne (BCE) a également diminué en septembre un de ses taux directeurs et a relancé son programme de rachats d'actifs. De plus, conséquence de cet environnement international très incertain, les investisseurs se sont réfugiés sur les actifs qu'ils considèrent comme les plus sûrs. Les taux d'intérêt des emprunts d'État à 10 ans ont atteint un niveau extrêmement bas, voire négatif, dans de nombreux pays européens au cours de l'été avant de légèrement remonter.

Aux États-Unis, le taux à 10 ans des emprunts d'État de référence (*T-Notes*) a perdu 80 points de base sur l'année, à 1,9 % en décembre. En France, le taux à 10 ans des emprunts d'État de référence (OAT 10 ans) a également reculé de près de 60 points de base, alors que son équivalent allemand a perdu plus de 40 points de base et est resté en territoire négatif depuis le début du mois de mai. En France, l'OAT 10 ans est devenu négatif à la fin du mois de juin, avant de repasser en territoire positif à la fin de l'année. Il s'établissait fin 2019 autour de 0,05 %. Ce repli des taux longs a entraîné un net rapprochement des taux d'intérêt de court terme et de long terme. Au sein de l'UE, la réduction des écarts de taux s'est poursuivie.

De leur côté, les taux d'intérêt interbancaires de la zone euro ont baissé du fait des décisions de politique monétaire prises par la BCE en septembre. Cette dernière a en effet baissé de 10 points de base (à -0,5 %) son taux d'intérêt sur les dépôts des banques commerciales à la banque centrale, le véritable taux directeur pour la zone euro actuellement. En conséquence, l'Eonia a baissé de

(1) Taux de croissance trimestriel annualisé : taux de croissance trimestriel élevé à la puissance 4, donnant ce que serait la croissance annuelle si le taux de croissance trimestriel se répétait à chaque trimestre sur un an.

10 points de base à -0,45 %. De son côté l'Euribor 3 mois (le taux auquel les grandes banques se prêtent pour une durée de trois mois) a baissé à -0,40 %.

Remontée des cours sur les places financières

À la faveur notamment de l'avancée des discussions commerciales sino-américaines, les Bourses mondiales ont connu un vif rebond au début de l'année 2019, avec un point culminant atteint fin avril. En mai, l'enlisement voire la brusque détérioration des relations sino-américaines a suscité d'abord la prudence puis la défiance des investisseurs. L'été a été mouvementé et les cours ont évolué au gré des annonces concernant les tensions commerciales entre Washington et Pékin. En fin d'année, le contexte d'apaisement des relations entre les deux puissances économiques a entraîné un regain d'appétit pour le risque des investisseurs. Les indices américains ont notamment atteint des niveaux record. En un an, le CAC 40, proche de 6 000 points, a progressé de plus de 26 %.

Remontée du dollar, affaiblissement de la livre

Le dollar s'est renforcé de manière modérée face à l'euro et à de nombreuses autres devises en 2019. Le changement de ton de la FED a pesé sur la monnaie américaine. Cependant, le climat d'incertitude causé entre autres par les tensions commerciales sino-américaines a renforcé le dollar qui a servi de valeur refuge. La posture accommodante de la BCE a pesé sur l'euro dans le même temps. La monnaie européenne a été pénalisée par des signes de faiblesse de l'activité économique (résultats dégradés des enquêtes de conjoncture). Après être monté à plus de 1,15 dollar en janvier, l'euro s'est affaibli pour atteindre 1,11 dollar en moyenne en décembre.

La parité euro/livre a varié au gré des nouvelles sur le *Brexit*. La monnaie britannique a dans un premier temps relativement bien résisté face aux turbulences politiques. Au cours de l'été, l'hypothèse d'une sortie sans accord du Royaume-Uni de l'UE s'est renforcée suite à l'arrivée de Boris Johnson au pouvoir et a entraîné une dépréciation de la livre qui a atteint 0,93 livre sterling pour un euro (0,90 livre sterling en décembre 2018). Les cambistes ont finalement été soulagés par l'évolution des négociations qui ont débouché sur un nouvel accord entre le Royaume-Uni et l'UE en octobre, même si ce dernier n'a pas été ratifié en 2019 par le Parlement britannique. La livre s'est renforcée au cours de l'automne et a terminé l'année à 0,85 livre sterling pour un euro en moyenne en décembre.

Le real brésilien s'est déprécié de près de 6 % face au dollar, du fait notamment d'une conjoncture économique dégradée sur la première partie de l'année et d'une situation politique complexe (difficulté du gouvernement Bolsonaro à faire accepter sa réforme des retraites, finalement adoptée début novembre). La parité réal/dollar s'établissait à la fin de l'année à 4,11 réaux pour un dollar (moyenne en décembre). Enfin, le rouble s'est apprécié de plus de 7 % face au dollar, à 62,8 roubles par dollar.

5.1.1.2 Environnement réglementaire

Évolution de l'environnement bancaire

- Évolution du coussin de fonds propres contra-cyclique :

  Le coussin de fonds propres contra-cyclique (*countercyclical capital buffer* - CCyB) fait partie des instruments macroprudentiels définis par la directive européenne CRD IV. Défini comme une surcharge en fonds propres, il a pour objectif de «protéger le système bancaire des pertes potentielles liées à l'exacerbation d'un risque systémique cyclique [...] soutenant ainsi l'offre durable de crédit à l'économie réelle pendant tout le cycle financier» (Recommandation CERS/2014/1, recommandation A, principe 1).

  Le coussin contra-cyclique mis en place en cas de croissance excessive du crédit est compris entre 0 % et 2,5 %, et est spécifique à chaque pays. En France, il est fixé par le HCSF (Haut Conseil de la Stabilité Financière) et était maintenu à 0 % depuis 2014.

  Par la décision n°D-HCSF-2018-3, en date du 29 juin 2018, le HCSF a décidé de relever ce taux à 0,25 % à compter du 1er juillet 2019 (taux confirmé par la décision n°D-HCSF-2018-5 du 8 octobre 2018). Ce taux a été défini après prise en compte du référentiel pour le calcul des fonds propres calculé selon les orientations du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et d'autres informations quantitatives et qualitatives, notamment des éléments sur la dynamique de l'endettement et du crédit aux agents privés non financiers et leurs conditions de financement.

  Le 3 avril 2019, le HCSF a publié sa décision de relever le taux du coussin de fonds propres contra-cyclique à un niveau de 0,5 %, avec entrée en vigueur au 2 avril 2020. Entre le 1er juillet 2019 et le 2 avril 2020, le taux en vigueur reste fixé à 0,25 %, conformément aux précédentes décisions du Haut Conseil. Cela a été confirmé par les décisions D-HCSF-2019-3, D-HCSF-2019-6 et D-HCSF-2020-1 publiées respectivement le 11 juillet 2019, le 7 octobre 2019 et le 13 janvier 2020.

- Évolution liée à la gestion du risque de taux d'intérêt du portefeuille bancaire :

  Les orientations de l'Autorité Bancaire Européenne ABE/GL/201802 sur la gestion du risque de taux d'intérêt inhérent aux activités hors portefeuille de négociations définissent un nouveau cadre sur la mesure du risque de taux des banques.

  Le régulateur a ainsi demandé aux établissements financiers de faire évoluer leur calcul du risque de taux du portefeuille bancaire au 30 juin 2019.

  Ce nouveau cadre intègre notamment deux évolutions qui ont un impact significatif sur la gestion du risque de taux de la banque :

  - La redéfinition des fonds propres éligibles : passage du total des fonds propres prudentiels aux seuls fonds propres de catégorie Tier 1.
  - L'abaissement du taux plancher sur les taux sans risque : la mesure précédente intégrait un taux plancher de 0 % sur les taux quelle que soit la maturité. La nouvelle mesure applicable au 30 juin 2019 intègre un taux plancher compris entre -1 % court terme et 0 % sur le taux 20 ans.

Évolution des tarifs du courrier et du colis

Des évolutions tarifaires pour la métropole, l'outre-mer et l'international du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2019 suite à l'avis rendu par l'Arcep le 10 juillet 2018 (n° 2018-0826). L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire de la période 2019-2022 fixé par la décision n° 2017-1252 du 26 octobre 2017.

Au 1er janvier 2019, La Poste a augmenté les tarifs courrier de 4,7 % en moyenne [1]. Le tarif de la première tranche de poids de la Lettre verte est passé de 0,80 euro à 0,88 euro tandis que celui de la première tranche de poids de la Lettre prioritaire est passé de 0,95 euro à 1,05 euro. Pour tenir compte des usages de ses clients, La Poste a ainsi décidé de renforcer l'avantage tarifaire proposé par la Lettre verte qui a été porté à 17 centimes par rapport à la Lettre prioritaire, contre 15 centimes auparavant. En 2018, la Lettre verte, distribuée en 48 h, plus économique et plus écologique, a été majoritairement utilisée, avec 122 millions de lettres acheminées chaque mois à comparer aux 97 millions de Lettres prioritaires.

Sur le périmètre du service universel, les tarifs de la gamme de courrier de gestion marquent une hausse modérée de 2,3 %, et ceux du courrier publicitaire de 1,8 % afin de soutenir la compétitivité du média courrier.

Les tarifs des colis pour les envois domestiques des particuliers ont augmenté de 1,4 % en moyenne mais la première tranche de poids 0-250 g du Colissimo France Grand Public reste stable à 4,95 euros. Les envois de moins de 2 kg représentent près des trois quarts des volumes de colis envoyés par le grand public.

Toujours dans le respect de l'encadrement tarifaire 2019-2022 précité, des évolutions tarifaires du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2020 suite à l'avis favorable de l'Arcep n° 2019-0955 en date du 11 juillet 2019. Ainsi La Poste a augmenté ses tarifs de 4,7 % en moyenne sur l'ensemble du courrier et 2,0 % sur les envois colis domestiques des particuliers [2]. Elle a porté à 19 centimes l'avantage tarifaire de la Lettre verte (0,97 euro en 2020 jusqu'à 20 g) par rapport à la Lettre prioritaire (1,16 euro).

Évolution non tarifaire du courrier et du colis

Au 1er janvier 2019, afin de simplifier les envois des particuliers à l'international, La Poste a fusionné les zones géographiques Union européenne et Reste du Monde en une seule zone tarifaire dite Internationale. Le prix de la Lettre internationale de 0 à 20 g est fixé à 1,30 euro.

Publication du règlement européen sur le marché de la livraison transfrontière de colis

La Commission européenne a publié, le 25 mai 2016, une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis pour améliorer la transparence des prix et renforcer le pouvoir des autorités réglementaires.

Le règlement adopté a été publié au Journal officiel de l'Union européenne le 2 mai 2018 [3]. Il instaure notamment une surveillance de ce marché en plein essor. Le texte donne de nouvelles compétences aux autorités nationales. L'Arcep est chargée de la collecte d'informations sur le marché du colis auprès de tous les prestataires de livraison de colis, et de l'évaluation des tarifs des colis des opérateurs de service universel. À ce titre, le règlement d'exécution [4] établissant les formulaires destinés à la présentation d'informations par les prestataires de services de livraison de colis en vertu de règlement colis a été adopté le 20 septembre 2018. Des lignes directrices [5] établissant une méthodologie d'évaluation de ces tarifs de colis transfrontières des opérateurs de service universel ont été publiées le 13 décembre 2018. Les conditions de mise en œuvre de cette collecte d'information ont été précisées par la décision n° 2019-0289 de l'Arcep du 12 mars 2019 relative à la mise en place d'enquêtes annuelles dans le secteur des postes. Le Groupe La Poste a communiqué les données correspondantes à l'Arcep dans le cadre de la mise en application de ce règlement.

Évolution tarifaire de la presse

Le 15 novembre 2018, l'Arcep a émis un avis favorable sur les évolutions tarifaires 2019 des prestations de transport et de distribution de la presse assurées dans le cadre de la mission de service public de La Poste (n° 2018-1395). Le 12 décembre 2018, ces évolutions de l'offre de service public de presse ont été homologuées par le ministre de l'économie et des finances.

Comme rappelé dans le contrat d'entreprise 2018-2022, il est prévu que, sur la période 2016 à 2020, les tarifs des prestations effectuées dans le cadre du service public du transport postal de la presse fassent l'objet d'une actualisation annuelle, avant prise en compte de l'inflation, de 0 % pour les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP), de 1 % pour les publications d'information politique et générale (PIPG) et de 3 % pour les autres familles de presse admises à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP).

En application de ce cadrage, les tarifs évoluent en 2019 en moyenne de 4,3 %, dont 4,8 % pour la généralité des publications admises à la CPPAP, 2,8 % pour les publications d'information politique et générale (PIPG) et 1,8 % pour les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

Au 1er janvier 2020, suite à l'homologation du ministre de l'économie et des finances du 9 décembre 2019, pris après l'avis n° 2019-1724 de l'Arcep et, les tarifs augmentent en moyenne de 3,5 % avec une hausse moyenne de 4,05 % pour la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), de 2,03 % pour les publications d'information politique et générale (PIPG), et de 1,02 % pour les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

(1) *5 % sur l'ensemble des produits du service universel courrier/colis et 4,9 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires courrier donnant lieu à trafic.*

(2) *5 % sur l'ensemble des produits du service universel (courrier et colis).*

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

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

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

Compensation de la mission de service public relative au transport et à la distribution de la presse

Le 22 mars 2019, la Commission européenne a publié sa décision déclarant compatible avec le marché intérieur la compensation de la mission de service public relative au transport et à la distribution de la presse versée par l'État à La Poste pour la période 2018-2022, prévue dans le contrat d'entreprise.

Compensation de la mission de service public relative à la mission d'aménagement du territoire

Le Groupe La Poste, l'État et l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité ont signé le 11 janvier 2017 le contrat de présence postale territoriale pour la période 2017-2019.

Le 6 avril 2018, la Commission européenne a considéré que, pour la période 2018-2022, l'abattement fiscal accordé à La Poste pour assurer le maintien d'une forte densité de présence postale en France est une mesure d'aide compatible avec le marché intérieur.

Conformément au décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011, l'Arcep a évalué que le coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire a été de 231 millions d'euros pour l'année 2018 (décision n° 2019-0985 du 16 juillet 2019).

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis le 25 juillet 2019 un avis [1] favorable sur le projet de rapport remis par l'Arcep et destiné au Gouvernement et au Parlement sur le coût net en 2018 de cette mission.

Signature du contrat de présence postale territoriale 2020-2022

Pour élaborer le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, une démarche participative initiée et validée par l'Observatoire national de la présence postale a été mise en place entre février et juin 2019 avec les Commissions départementales de présence postale territoriale. Cette phase d'écoute a associé un nombre important d'élus et des représentants départementaux de l'État.

À l'issue de cette démarche participative et conformément à la loi du 2 juillet 1990 modifiée et à ses textes d'application qui régissent les activités postales et leurs contributions à l'intérêt général, La Poste a adressé aux cosignataires (l'État et l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité) ses propositions, axes prioritaires et éléments d'orientation.

Cette nouvelle phase d'échanges entre les signataires a abouti à la signature le 5 février 2020 du contrat de présence postale territoriale pour la période 2020-2022.

Ce contrat prévoit notamment la consolidation du droit à l'innovation des instances de gouvernance départementales pour définir leurs priorités d'action au plus près des besoins et des spécificités locales, une augmentation de l'offre et de l'accès aux services dans les territoires marqués par une forte fragilité économique et sociale, la poursuite de l'adaptation du réseau postal à travers des nouvelles formes de présence postale mutualisée, ainsi que l'enrichissement des actions numériques en lien avec la mission d'aménagement du territoire.

Par ailleurs, le Contrat prévoit de consolider le financement de la mission d'aménagement du territoire et mentionne que le fonds de péréquation postale pourra bénéficier d'une dotation nationale maximale de 177 millions d'euros par an.

Pour contribuer à cet objectif, une première mesure a consisté à modifier l'article 1635 *sexies* du Code général des impôts (CGI) de sorte à porter de 95 % à 99 % le plafond des abattements dont bénéficie La Poste sur les bases des impositions directes locales perçues au profit des collectivités territoriales et des établissements et organismes divers [2]. Cette augmentation tend à compenser l'érosion de la valeur ajoutée qui sert de base à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

5.1.1.3 Rapprochement entre la Caisse de Dépôts et La Poste et entre La Banque Postale et CNP Assurances

Dans le cadre du projet de rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts autour du projet de création d'un grand pôle financier public, un protocole d'accord engageant entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale a été signé le 31 juillet 2019.

La création de ce pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremers à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens.

La mise en œuvre de ce projet a été finalisée lors de l'assemblée générale de La Poste tenue le 4 mars 2020 par voie d'apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1 % et 40,9 % au sein de CNP Assurances. Le groupe CNP Assurances est un acteur de référence de l'assurance de personnes en France, en Europe et au Brésil.

Au terme de cette opération, Le Groupe La Poste, dont La Banque Postale, sera consolidé par intégration globale par la Caisse des Dépôts. Le groupe CNP Assurances, auparavant mis en équivalence, sera désormais globalement à 62,1 % par La Banque Postale.

5.1.1.4 Développements, partenariats et acquisitions

Services-Courrier-Colis

Consolidation du pôle Silver autour des activités d'Asten et Diadom

Plusieurs opérations d'acquisition externe s'inscrivent dans la stratégie, engagée depuis 2016, de diversification de La Poste dans

(1) *Avis n° 2019-03 du 25 juillet 2019.*

(2) *Article 1635 sexies modifié par la loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 – art. 47 (V).*

les services de prestation de santé à domicile (PSAD), illustrée par l'acquisition d'Asten Santé et de Diadom. L'objectif est d'assurer la fourniture aux patients en situation de dépendance, de handicap ou de maladie, des services nécessaires à leur prise en charge médicale ou paramédicale à domicile. La Poste ambitionne, de devenir leader de ce marché qui représente 3 milliards d'euros en France et bénéficie d'une forte croissance naturelle.

Pôle PSAD

DMC Santé : Acquisition (100 %) en avril par ASTEN. DMC Santé opère sur le marché des prestations de santé à domicile en tant que distributeur à domicile de matériel de perfusion, de nutrition et d'insulinothérapie.

IM Santé : Acquisition (100 %) en juillet. IM Santé opère sur le même marché que DMC Santé.

ETHIC Santé : Acquisition (100 %) en juillet par DIADOM. ETHIC Santé opère sur le même marché que DIADOM (matériels d'urologie et de stomatologie).

ALLIANCE Perf : Acquisition (100 %) en décembre par ASTEN Est. ALLIANCE Perf opère sur le même marché qu'ASTEN.

Pôle Silver

AXEO : Rachat des minoritaires (25 %) en juillet. La filiale est désormais détenue à 76 %.

NEWCARD : Prise de participation (27 %) en novembre. NEWCARD est un leader sur le marché de la télésurveillance médicale de l'insuffisance cardiaque, et développe ses activités sur de nouvelles pathologies chroniques (insuffisance respiratoire, dialyse…).

Acquisition de wnDirect par Asendia

En janvier, Asendia a acquis, auprès de GeoPost, wnDirect, entreprise spécialisée dans les services de livraison internationaux pour l'e-commerce. Cette opération renforce la position d'Asendia, acteur majeur sur le marché du courrier international pour l'envoi de documents, de petites marchandises, de marketing direct et presse. Les complémentarités entre Asendia UK et wnDirect permettent d'améliorer la compétitivité de la société, en particulier sur le marché britannique, impacté par le *Brexit*.

Nouvel élan pour le Pôle Courrier Publicitaire

ISOSKELE : Intégration au 1er janvier 2019 de six filiales de la branche Numérique : Mediapost Publicité (devenue Isoskèle), Matching, Sogec Datamark Services, Cabestan, Vertical Mail et Mediapost Holding. ISOSKELE est devenu la nouvelle marque de Data Marketing et de communication de précision.

CASSIOP : Rachat des minoritaires (25 %) en octobre par SOGEC. La filiale est désormais détenue à 100 %.

OFERTIA : Acquisition (100 %) en novembre par Mediapost Spain. OFERTIA est un pionnier européen du Leaflet Digital. Elle digitalise, géo localise et publie online (Web et Mobile) les imprimés publicitaires. Sa plate-forme en ligne est leader en Espagne, au Mexique et en Colombie.

AD Breizh : Prise de participation (15,2 %) en février par Mediapost France. AD Breizh est une plate-forme de connaissance client et marketing client local qui permet aux points de vente de recueillir les données de leurs clients et prospects pour mieux cibler les campagnes marketing.

La Poste réaffirme sa stratégie ambitieuse dans la transition énergétique en prenant une participation majoritaire dans le groupe Économie d'Énergie EDE

En octobre 2019 et après validation par l'Autorité de la concurrence, La Poste a acquis 75 % du capital d'EDE, une plateforme d'intermédiation dédiée à l'accompagnement des ménages dans leur démarche de rénovation thermique résidentielle. Ce leader de l'efficacité énergétique en Europe, dont La Poste est déjà partenaire, devient désormais une de ses filiales. EDE compte 300 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 157 millions d'euros en 2019. Après une étape de sensibilisation par les facteurs, les ménages intéressés peuvent bénéficier d'offres de travaux à prix négociés et pour lesquels La Poste et EDE réalisent le montage des dossiers.

Cession de Viapost Logistique Connectée

Cession en novembre de VLC, filiale spécialisée dans la logistique du commerce connecté et des solutions de transport.

Déploiement du schéma directeur industriel

La Poste a ouvert, le 7 mai, la première plateforme de Préparation et de Distribution du Courrier (PPDC) automatisée à Poissy qui présente la particularité d'intégrer le premier trieur automatisé nouvelle génération, permettant de gagner en temps préparatoire et d'améliorer les conditions de travail. En outre, trois nouvelles plateformes Colis ont ouvert au 4e trimestre, en amont de la peak période : la PFC Alpes, la PFC Haut de France et le Hub Viapost de Brive.

GeoPost/DPDgroup

Signature d'un accord de prise de contrôle du groupe BRT, leader du marché du colis en Italie

En juillet, GeoPost et BRT ont signé un accord qui permet depuis janvier 2020 à GeoPost de détenir 85 % du capital de BRT, entreprise familiale italienne, dont il détenait des titres depuis 2017. BRT a opéré plus de 184 millions de colis en 2019, grâce à 180 agences réparties sur le territoire italien et a réalisé un chiffre d'affaires proche de 1,5 milliard d'euros en 2019.

Annonce d'un accord permettant une prise de participation majoritaire dans Lenton

GeoPost a annoncé en octobre un accord avec Lenton qui permet à GeoPost en 2020 de prendre une participation majoritaire à plus de 64 % dans Lenton, confirmant ainsi une coopération déjà étroite entre les deux entreprises. Dès décembre 2009, GeoPost avait acquis 25 % du capital de Lenton. L'entreprise basée à Hong Kong, qui a aussi Japan Post pour actionnaire, opère dans les services transfrontaliers, les lignes de courrier aérien économique ou prioritaire, les moyens logistiques à valeur ajoutée et les solutions de passerelle logistique, grâce à ses trois filiales : Linehaul Express, RPX et Wako. Le groupe présent dans 39 pays est connu pour ses partenariats stratégiques noués, notamment avec DPD. Lenton a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 159 millions d'euros.

Prise de participation dans TIPSA

SEUR et TIPSA ont conclu en septembre un accord en vue de l'entrée de SEUR dans le capital de la société de transport urgent et dans les agences liées à ses actionnaires. Le chiffre d'affaires de TIPSA est évalué à plus de 65 millions d'euros.

GeoPost a conclu un accord avec Geis

En novembre, GeoPost a conclu un accord avec Geis pour acquérir leurs filiales colis (Geis Parcel) en République tchèque et en Slovaquie, permettant à DPD de se renforcer sur son marché de la livraison du dernier kilomètre dans ces deux pays. Le chiffre d'affaires de Geis Parcel est de l'ordre de 65 millions pour l'année 2019.

Acquisition de nouvelles franchises SEUR

GeoPost poursuit la consolidation du réseau SEUR avec l'intégration en 2019 de nouvelles franchises, réparties sur l'ensemble du territoire espagnol : Tolède et Cuenca au centre du pays, Grenade au Sud, San Sebastian au Pays Basque et Ponferrada au nord-ouest.

GeoPost détient à fin décembre 2019, 94,32 % du franchiseur SEUR.

Fusion de SEUR et Chronopost au Portugal

Les entités portugaises de SEUR, l'expressiste espagnol filiale de GeoPost, et de Chronopost ont annoncé en septembre qu'elles fusionnaient pour devenir DPD Portugal. Cette nouvelle filiale englobe désormais tous les services et le savoir-faire de Chronopost et de SEUR, ce qui représente plus de 22,5 millions de commandes par an sur le marché portugais.

Chronopost assure la livraison de l'intégralité de la ville de Paris en véhicules propres

Depuis septembre 2019, Chronopost livre l'intégralité de la ville de Paris en véhicules propres, électriques ou voitures au gaz naturel (GNV), une première à l'échelle d'une capitale mondiale pour un transporteur de cette envergure. La mise en place de cette initiative permet de réduire 87 % des émissions de CO_2 soit 560 tonnes de CO_2 évitées (à 99 % de particules fines). L'objectif est de livrer à terme la plus grande partie du territoire français en véhicule décarbonné.

DPD Nederland – ouverture du hub de Eindhoven

Le 11 avril, DPD Nederland a ouvert le plus grand centre international européen de tri et de distribution de colis. Ce hub « vert », à la pointe de la technologie, génère grâce à son convoyeur et à l'ensemble de la conception du hub, une empreinte carbone minime. Il offre en outre de nombreuses possibilités pour les Pays-Bas comme pour le reste de l'Europe, car il est utilisé non seulement comme dépôt pour les livraisons régionales mais également comme hub international et lieu de transit pour les opérations de transport de grande envergure, rendant notamment possibles les livraisons en 24 h pour les destinations européennes situées dans un rayon de 800 kilomètres.

Livraison des colis par drone

DPD France a été autorisé à opérer la livraison de colis par drone sur une deuxième ligne commerciale régulière en Isère inaugurée en octobre 2019 (la première est opérée par DPDgroup dans le Var depuis décembre 2016). Cette livraison par drone s'effectue à partir d'un terminal mobile installé dans le camion de livraison, développé en partenariat avec l'entreprise française Atechsys qui a conçu le premier drone de DPDgroup.

La Banque Postale

Acquisition de la participation de 35 % de Société Générale dans La Banque Postale Financement

La Banque Postale a racheté à la Société Générale sa participation de 35 % dans La Banque Postale Financement en date du 1er mars 2019, suite aux accords obtenus des autorités réglementaires et de la concurrence, et en détient désormais 100 %. Cette opération résulte de l'arrivée à échéance du partenariat conclu dix ans plus tôt avec le groupe Société Générale qui avait pris une participation de 35 % au capital de cette filiale en échange de l'apport de la totalité de ses fonds propres pour un montant de 400 millions d'euros.

Société Générale restera un partenaire de La Banque Postale Financement au travers du maintien des conventions de prestations de services pour le recouvrement et l'assurance des emprunteurs, et, d'une manière plus générale, un partenaire important pour La Banque Postale, notamment avec Transactis, filiale commune spécialisée dans la monétique et les paiements.

Projet de création d'un acteur de premier plan de la gestion assurantielle en Europe

Le Groupe BPCE, Natixis et La Banque Postale franchissent une étape significative dans l'approfondissement et l'extension de leur partenariat industriel. Ce projet de rapprochement vise à créer autour de Natixis, qui sera majoritaire aux côtés de LBPAM, une société de gestion, spécialiste européen de la gestion assurantielle et de la gestion de taux euro, avec l'ambition d'en faire un acteur intégralement conforme aux principes de l'investissement socialement responsable (ISR).

De plus, les accords concernant CNP Assurances ont été signés et les principaux termes du projet de rapprochement d'activités de gestion d'actifs ont été définis.

Signature d'un protocole d'accord entre La Banque Postale et le Groupe Groupama concernant La Banque Postale Assurances IARD

La Banque Postale et le Groupe Groupama ont signé un protocole d'accord non engageant pour l'acquisition, par La Banque Postale, de la participation de 35 % détenue par Groupama dans La Banque Postale Assurances IARD et la prolongation de leur coopération dans les domaines de la protection juridique et de l'assistance. La réalisation de l'opération, qui fera de La Banque Postale l'actionnaire unique de La Banque Postale Assurances IARD, interviendrait au cours du 1er semestre 2020, sous réserve de l'obtention des autorisations requises auprès des autorités réglementaires compétentes.

Innovation et inclusion bancaire

Banque engagée et citoyenne, La Banque Postale joue un rôle essentiel dans la lutte contre l'exclusion bancaire et agit quotidiennement en faveur de l'accès du plus grand nombre à des services bancaires de qualité.

- La Banque Postale, partenaire de l'ADIE depuis 8 ans, a participé à la première semaine de l'entrepreneuriat pour tous qui s'est tenue du 28 janvier au 2 février 2019, dans le but de promouvoir le microcrédit professionnel.

- Soucieuse d'accompagner au mieux les entrepreneurs dans le lancement de leur activité, La Banque Postale a lancé en avril une formule de compte à moins de dix euros, un tarif intégrant les frais de fonctionnement et un service de banque à distance par internet.

- En octobre 2019, La Banque Postale et les Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) renouvellent leur convention de partenariat « Club des Partenaires CMA France » permettant à La Banque Postale d'étoffer sa visibilité pour devenir la Banque des artisans de proximité.

- À l'occasion du Congrès HLM de l'Union sociale pour l'habitat, La Banque Postale, banque citoyenne, réaffirme son soutien au logement social dans un secteur en mutation suite à la loi Elan. La Banque Postale, banquier de référence des bailleurs sociaux dont les deux tiers sont clients de La Banque Postale, se distingue avec une offre complète : financement de court terme et aide à la réhabilitation, financement des opérations d'accession sociale à la propriété des bailleurs, financement de la rénovation énergétique.

Poursuite de la digitalisation de l'offre

La Banque Postale innove dans les moyens de paiement pour offrir les solutions les plus adaptées à toutes les clientèles tout en garantissant la sécurité des paiements. Ainsi :

- La Banque Postale adopte Apple Pay, qui garantit la simplicité, la sécurité et la confidentialité des paiements. Les clients peuvent ainsi régler leurs achats sans utiliser leur carte et chaque transaction est contrôlée grâce à un code de sécurité dynamique unique, propre à la transaction ;

- depuis avril 2019, La Banque Postale offre à ses clients une capacité de personnalisation inédite de leur carte bancaire selon leurs usages, leurs besoins, l'endroit où ils se trouvent. Ils ont ainsi accès à un éventail complet de fonctionnalités *via* leur application mobile (activer ou désactiver des services, modifier les plafonds, effectuer une mise en opposition…) leur apportant ainsi de l'autonomie, de l'immédiateté, un gain de temps et de la liberté dans le pilotage de leur carte ;

- Ma French Bank, une banque 100 % digitale, est ouverte au grand public depuis le 22 juillet 2019. Accessible sans conditions de ressources, Ma French Bank répond aux attentes d'une nouvelle génération de clients et offre une large palette de services innovants, communautaires et solidaires : crédits, découverts, produits d'épargne, financement participatif avec KissKissBankBank, suivi du compte en temps réel. Ma French Bank a franchi le cap des 100 000 clients en 4 mois, dont plus de 60 % sont âgés de moins de 38 ans, et a l'objectif d'atteindre plus d'un million de clients d'ici 2025.

Par ailleurs, La Banque Postale Assurance Santé et +Simple.fr, assurtech spécialiste de l'assurance pour les TPE et travailleurs indépendants, mettent leur savoir-faire en commun et ont lancé en mars une plateforme digitale à destination de la clientèle professionnelle qui propose de répondre aux obligations réglementaires de mise en place d'une complémentaire santé pour les salariés, avec un parcours de souscription digital. À cette occasion, une nouvelle offre de complémentaire santé collective est proposée aux TPE ainsi qu'une offre de santé collective destinée à la convention collective nationale des bureaux d'études.

Actions en faveur de la finance responsable

Consciente des enjeux climatiques et environnementaux, La Banque Postale est engagée en faveur d'une finance verte et responsable : émission d'un Green Bond, accompagnement des clients dans leurs démarches de rénovation énergétique ou de développement de solutions de financement verts. Ainsi :

- La Banque Postale a émis un Green Bond (sa première obligation verte, sociale et durable) de 750 millions d'euros en avril dernier. Elle participe ainsi, à travers cette opération dédiée au financement et/ou refinancement de projets d'installation d'énergies renouvelables (éolienne et photovoltaïque), au développement de nouvelles solutions financières permettant de faire avancer les enjeux environnementaux et sociaux ;

- La Banque Postale étoffe son offre de produits et services responsables en proposant des prêts verts à destination des collectivités locales, prêts refinancés par des obligations vertes émises par la banque publique de développement SFIL ;

- La Banque Postale rejoint le *Collective Commitment to Climate Change*. Par cette démarche collective, La Banque Postale s'engage à lancer des actions concrètes pour renforcer sa contribution à l'Accord de Paris à savoir, limiter la hausse des températures au-dessous de 2 degrés Celsius ;

- La Banque Postale a adopté les « Principes de l'Équateur » dans son activité de financements de projets. Il s'agit d'un référentiel international de gestion des risques sociaux et environnementaux qui implique la prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le financement de tout projet supérieur à 10 millions d'euros, quel que soit le secteur ;

- La Banque Postale a signé un accord-cadre avec la Banque européenne d'investissement (BEI) pour favoriser le développement des énergies renouvelables (centrales photovoltaïques, éoliennes) et s'est engagée à atteindre, d'ici 2023, 3 milliards d'encours dédiés au financement de la transition énergétique. La Banque Postale finance ainsi une centrale solaire de Voltalia en Guyane ;

- La Banque Postale lance plusieurs actions pour accompagner les clients dans leurs démarches de rénovation énergétique ou développer des solutions de financements verts avec :

  - le lancement d'une nouvelle version de la plateforme digitale développée avec EDE (Économie D'Énergie), filiale du Groupe La Poste, pour conseiller et accompagner les projets de rénovation énergétique des clients La Banque Postale,

- le lancement de l'Eco PTZ Habiter Mieux pour le financement de travaux d'amélioration de la performance énergétique pour les clients les plus modestes,
- un partenariat avec la Fédération SOLIHA, opérateur de l'Agence nationale de l'habitat (ANAH), pour un accompagnement social, financier et technique des clients les plus vulnérables dans leur projet de rénovation et d'exécution des travaux.

Le Réseau La Poste

Renforcement du maillage des Maisons de services au public

Le gouvernement s'est engagé, fin avril 2019, à ouvrir une Maisons de services au public (MSAP) dans chaque canton d'ici à 2022 pour pallier la disparition des services publics notamment en zone rurale. La Poste a validé l'extension de son offre de services existante (501 MSAP) afin de répondre aux nouvelles exigences. Elle s'attache actuellement à obtenir la labellisation « France Services » pour, à terme, créer au moins 250 nouveaux sites en partenariat avec huit opérateurs dont Pôle Emploi, la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et la Caisse d'allocations familiales (CAF). Quarante-deux sites sont dès à présent labellisés.

Déploiement de l'inclusion sociale et numérique

Dans le cadre de ses missions de services publics d'aménagement du territoire et d'accessibilité bancaire, le Réseau La Poste, en partenariat avec La Banque Postale, a déployé en 2019 un ambitieux programme d'inclusion sociale et numérique. Près de 28 000 tests ont déjà été réalisés en bureaux et 817 sites (dont la totalité des MSAP) sont engagés dans ce projet. L'évaluation du niveau d'autonomie des clients est réalisée à l'aide de tablettes par les médiateurs ou les chargés de clientèle et, en fonction du diagnostic établi, trois niveaux d'accompagnement sont proposés. Le client testé peut être informé, accompagné à l'utilisation des automates ou au téléchargement de l'application Banque en ligne ou également, suivre une formation au numérique en partenariat avec La Banque Postale qui apporte son soutien pour développer et pérenniser un service d'aidants numériques qui s'appuie sur le maillage associatif déjà en place dans les bureaux.

Évolution du projet CAP Client 3.0

Le nouvel outil des conseillers bancaires, mis en place en 2018 au niveau des bureaux de poste, permet d'avoir la vue synthétique de l'ensemble des produits détenus par le client. Il a été déployé en 2019 dans les centres financiers.

Extension de la Démarche Comportement Incivilité DCI

Initiée depuis 2014 au sein du réseau, cette démarche a été renforcée en janvier 2019, en ciblant les comportements d'incivilités à hauts risques, par la mise en place d'un numéro unique permettant de joindre un opérationnel de la sécurité de jour comme de nuit ou par la présence d'un agent de sécurité pour la prévention des incivilités (ASPI) sur certains sites. Cette démarche après avoir été testée sur des bureaux pilotes, est maintenant proposée aux bureaux les plus exposés.

La Poste Mobile

Offre fixe pro

La Poste Mobile a complété sa gamme avec le lancement le 15 avril 2019 de l'offre box ADSL à destination de la clientèle professionnelle.

Lancement en octobre de la nouvelle fibre FTTH

En partenariat avec SFR, La Poste Mobile a lancé au mois d'octobre la fibre FTTH (*Fiber to the home*), aujourd'hui la technologie internet la plus rapide sur le marché, qui permettra à nos abonnés de bénéficier des performances de la fibre sur l'ensemble du réseau.

Offre commerciale en synergie avec La Banque Postale

Plus de 10 000 clients conquis pour Ma French Bank et La Poste Mobile depuis fin septembre avec l'offre couplée forfait sim 60Go à 10 euros accompagnée de la souscription auprès d'un conseiller bancaire d'un compte Ma French Bank.

Le Numérique

Acquisition de Softeam Group

En décembre 2019, Docaposte a acquis la société Softeam Group et réalise ainsi sa plus importante acquisition dans l'objectif de constituer un leader de la transformation numérique sur ses quatre marchés stratégiques : la banque-assurance, l'e-santé, le secteur public et les PME. La complémentarité des deux entreprises permettra à Docaposte de proposer une des offres conseil-services-solutions les plus larges du marché. Fort de 1 400 collaborateurs, Softeam Group a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros en 2019.

Acquisition d'Arkhineo

En novembre 2019, Docaposte a acquis 100 % d'Arkhineo, leader dans l'archivage électronique à valeur probatoire.

Acquisition d'Icanopée dans le secteur de l'e-santé

En octobre 2019, Docaposte a acquis 80 % d'Icanopée. Expert en solutions à destination des professionnels et des éditeurs de logiciels dans le domaine de la santé, Icanopée travaille notamment sur l'accès au dossier médical partagé (DMP) et au dossier pharmaceutique (DP). Par ailleurs en juin 2019, Docaposte a acquis 28 % de Tactio, leader mondial en solutions de santé mobile et connectée.

Ces acquisitions viennent enrichir l'offre de services de la branche Numérique, dédiés à la santé et aux parcours de soins des patients et consolident sa stratégie de tiers de confiance numérique.

Acquisition de Marketshot dans le secteur du Marketing Digital

En février 2019, la branche Numérique a pris une participation majoritaire au capital de Marketshot, société éditrice du comparateur Choisir.com. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie du Groupe La Poste de développer à la fois ses activités d'éditeur de services digitaux pour les particuliers tout en enrichissant son capital data.

Marketshot a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros.

Rachat des minoritaires d'Ametix

Docaposte qui avait acquis Ametix en avril 2017 a racheté les parts des minoritaires en avril 2019, détenant ainsi 100 % de l'entité. En deux ans, Ametix a presque doublé son chiffre d'affaires.

Fondée en 2011, Ametix est une entreprise de service numérique spécialisée dans les métiers du web technique et du marketing. Son cœur de métier consiste à mettre en place des stratégies de recrutement sur-mesure pour accompagner ses clients dans la construction de leurs équipes. Plus de 200 entreprises, grands comptes, PME et start-up, lui font confiance.

Acquisition de Brains, dans le secteur du conseil Digital

Deux ans après le rachat d'Ametix, Docaposte a renforcé sa position dans le conseil digital en réalisant en janvier l'acquisition de 100 % du capital de Brains, expert dans l'accompagnement de la digitalisation des entreprises. En 2019, Brains a fusionné avec Ametix.

Le chiffre d'affaires généré en 2019 a été de 42 millions d'euros en données sociales.

L'Identité Numérique La Poste

En janvier 2020, l'Anssi (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) octroie au service « L'Identité Numérique » de La Poste la première identité électronique française attestée conforme au niveau de sécurité substantiel du règlement européen eIDAS, qui instaure un cadre européen en matière d'identification électronique et de services de confiance, afin de faciliter l'émergence du marché unique numérique.

Mise en ligne d'une nouvelle version du site laposte.fr

Avec plus de 20 millions de visiteurs uniques (y compris visites mobiles) chaque mois, le site laposte.fr affiche une croissance de ses ventes de + 7 % par rapport à 2018 et continue d'améliorer la qualité de ses parcours clients et d'enrichir son offre.

Intelligence artificielle

En 2019, le Groupe, appuyé notamment par Probayes sa filiale spécialisée en IA, a multiplié les projets de data science. Un programme permettant d'améliorer significativement le taux de lecture automatique des adresses sur les plateformes de tri ainsi que des projets de chat bot conversationnel, de détection de fraude ou de prévision de flux colis ont été déployés.

L'immobilier

Réouverture du Musée de la Poste

Poste Immo, la filiale immobilière du Groupe La Poste a mené le chantier de la transformation du musée, en tant que maître d'ouvrage. La réouverture du musée a ainsi été inaugurée en novembre 2019.

Poste Immo pourrait convertir des bâtiments postaux en Résidences Services Seniors

Dotée d'un patrimoine important dans les villes moyennes, Poste Immo réfléchit à de nouveaux usages pour ces bâtiments. C'est pourquoi elle a sollicité, au premier trimestre 2019, des opérateurs pour réfléchir au devenir d'un portefeuille de 14 sites. Retrouver des usages pour des immeubles souvent situés en cœur de ville permet de réduire la vacance de ses bâtiments, de valoriser un patrimoine remarquable, et de contribuer au développement de la Silver économie, en cohérence avec la stratégie de diversification de La Poste. Des services estampillés La Poste (Ardoiz, Axeo Services, Asten, Diadom, etc.) seront d'ailleurs intégrés chaque fois que c'est possible dans les prestations.

Une stratégie d'appels à projets, levier d'innovation

Les appels à projets constituent une opportunité de capter les démarches innovantes du marché et de valoriser le patrimoine immobilier du Groupe.

Deux appels à projet majeurs sont en cours :

- Rennes Palais du commerce : début 2019, le groupement Frey a été retenu lauréat pour le Projet « Renaissance » élu à l'unanimité par le jury composé de représentants de La Poste, de la ville de Rennes et d'architectes indépendants pour faire de cet hôtel des postes emblématique une ambition urbaine, architecturale, commerciale et environnementale ;
- appels à projets années 70 : la démarche a été lancée fin 2018 sur 2 sites, à Cergy et Amiens, puis en mars 2019 sur Grenoble, afin de trouver de nouveaux usages et révéler le potentiel innovant de bâtiments typiques de l'architecture des années 70.

Lemnys D, 2e site du siège social du Groupe, Paris 15e

À partir de juin 2019, des postiers se sont installés dans un nouveau bâtiment, le Lemnys D construit dans le prolongement du Lemnys (ABC). Cette extension du Village La Poste (VLP) – Siège Social du Groupe – accueille désormais près de 1 100 collaborateurs du Groupe qui viendront s'ajouter aux 2 200 résidents du Village La Poste (VLP) déjà installés au Lemnys (ABC). Le VLP Siège comptera alors 4 600 collaborateurs répartis entre le Lemnys et Brune.

Avec ce nouveau bâtiment, La Poste renforce la proximité entre les équipes opérant dans des domaines fonctionnels semblables.

5.1.1.5 Émissions obligataires

Émission obligataire de La Poste

La Poste a procédé avec succès en septembre 2019 à une émission obligataire d'1,5 milliard d'euros d'obligations senior non sécurisées à taux fixe. Deux tranches, de maturités 8 ans (2027) et 15 ans (2034), et d'un montant respectif de 900 millions d'euros et 600 millions d'euros, ont été placées auprès d'investisseurs institutionnels.

Cette émission a été complétée en octobre par deux tranches complémentaires de 100 millions d'euros chacune, portant le total de l'émission à 1,7 milliard d'euros.

Le produit de cette opération est dédié aux besoins généraux de l'entreprise et permet également à La Poste de poursuivre sa stratégie active de croissance externe.

Émission de La Banque Postale de sa première obligation *Additional Tier 1*

La Banque Postale a émis avec succès en novembre 2019, sa première obligation *Additional Tier 1* pour un montant de 750 millions d'euros. Cette émission a pour objectif d'optimiser sa structure de capital, en remplissant son compartiment AT1, et de diversifier sa base d'investisseurs.

L'instrument émis est une obligation perpétuelle rappelable après 7 ans, assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3,875 %.

Au niveau du Groupe La Poste, ces titres sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires dans les capitaux propres.

5.1.1.6 Engagement du Groupe en faveur du développement responsable

Le Groupe La Poste développe une politique d'engagement sociétal qui est au cœur du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » et s'articule autour de 3 enjeux clés :

- la cohésion sociale et territoriale ;
- l'avènement d'un numérique éthique et responsable ;
- la réalisation des transitions écologiques.

Cohésion sociale et territoriale

Présent sur tous les territoires, Le Groupe La Poste renforce ses relations avec les acteurs locaux et son offre de services de proximité pour tous, des plus entreprenants aux plus fragiles :

- La Poste a réaffirmé en 2019 son engagement auprès d'une cinquantaine de structures de l'ESS autour d'enjeux de co-développement et d'innovation sociétale au sein de l'Alliance Dynamique. Cet engagement s'appuie désormais sur 50 projets réalisés dans les territoires en collaboration entre La Poste et des acteurs de l'ESS autour de 8 domaines d'actions (Services au domicile, relais poste ESS, Inclusion numérique, Achats responsables, Transition énergétique, logistique urbaine, Économie circulaire) ;
- le Groupe La Poste, l'État et l'Association des maires ruraux de France (AMRF) ont signé le 5 février 2020 le nouveau contrat triennal de présence postale territoriale sur la période 2020-2022 précisant les engagements réciproques pris en lien avec la mission de service public d'aménagement du territoire. La Poste, en alliant la force du digital, ses 17 033 points de contact et la présence humaine de ses 70 000 facteurs, a l'ambition de simplifier la vie des citoyens et d'apporter des réponses à la réduction des fractures territoriales, sociales et numériques ;
- témoignant de l'engagement du Groupe pour maintenir et développer des services utiles dans tous les territoires, 42 premiers bureaux de poste sont devenus « France Services » au 1er janvier 2020. Ils permettent de relayer pleinement l'ambition du gouvernement de rapprocher les Français des services publics dont ils ont besoin.

Numérique éthique et responsable

Le Groupe La Poste développe sa démarche en faveur d'un numérique, utile, responsable, choisi et accessible au service de tous :

- La Banque Postale et La Poste poursuivent leurs actions pour favoriser l'inclusion sociale, numérique et bancaire. Fidèle aux engagements pris lors de ses premières Assises de la Banque Citoyenne, un dispositif national en faveur de l'inclusion sociale, numérique et bancaire a été déployé dans 300 bureaux de poste en 2019 ainsi que dans l'ensemble des MSAP, permettant la détection de 25 000 personnes en difficulté avec les usages numériques. Un accompagnement *ad hoc* allant jusqu'à un atelier de formation adapté à leurs besoins leur sera proposé dans les bureaux, et en dehors à travers le réseau des associations partenaires ;
- à l'occasion de la Green Tech verte, organisée en juin 2019 par le ministère de la Transition écologique et solidaire, Le Groupe La Poste a signé la Charte du numérique responsable de l'Institut du numérique responsable. Le digital ayant un impact croissant sur la planète, Le Groupe La Poste s'est engagé dès 2011 à réduire l'empreinte environnementale liée à ses systèmes d'information et de communication. Avec la signature de cette Charte, La Poste entend affirmer et renforcer ses engagements en matière de numérique responsable. La Poste est un des membres fondateurs de l'Institut du Numérique Responsable qui se donne pour objectif d'agir sur les trois enjeux clés du numérique responsable : la réduction de l'empreinte (économique, sociale et environnementale) du numérique et la création de valeur durable et d'innovation responsable *via* le numérique.

Transition écologique

De nouveaux signaux forts de l'engagement du Groupe La Poste ont rythmé l'année 2019, confirmant son positionnement territorial de long terme sur les enjeux de lutte contre le changement climatique et sa démarche exemplaire de neutralité carbone, de déploiement

des logistiques inversées, de développement de l'économie circulaire et de préservation de la biodiversité :

- forte de son expérience, La Poste a été un partenaire et un acteur de poids dans les travaux de création du « Label bas carbone » lancé par le gouvernement français en avril 2019. Le Label Bas Carbone est un outil innovant pour favoriser l'émergence d'actions locales de lutte contre le changement climatique. Dès 2015, La Poste a lancé un dispositif innovant et pionnier (Programme « Climat+Territoires »). Elle a ainsi permis de bâtir le référentiel et les méthodes qui constituent le standard de compensation volontaire des émissions de CO_2 ;

- le Groupe La Poste est pionnier et leader européen sur le marché de la compensation volontaire avec une part de 7 % des crédits carbone achetés en Europe. Le Groupe compense 100 % de ses offres courrier, colis, express et numérique. Il est de fait le premier opérateur postal au monde intégralement neutre en carbone depuis 7 ans. Partenaire du premier G7 éco-responsable en août 2019, Le Groupe La Poste a contribué à ce que la totalité des émissions du sommet du G7 de Biarritz soit compensée, *via* le soutien au projet bas carbone de reforestation dans la vallée d'Hergaraï au Pays Basque ;

- le réseau Urby, réseau de logistique urbaine, a été officiellement lancé en février 2019. À partir de plusieurs sites en ville, Urby propose des services de stockage et de livraison urbaine aux transporteurs, messagers, commerçants, artisans, collectivités, entreprises et particuliers, en utilisant des véhicules à faible niveau d'émissions et des vélos. La Poste se veut ainsi au rendez-vous de tendances de fond de la société (e-commerce, besoins de services de proximité…), mais en proposant des solutions pour faire face à l'engorgement du trafic dans les villes ;

- Chronopost a annoncé en septembre, le lancement d'un nouveau concept « hypra-urbain », ChronoCity qui contribuera à l'atteinte des ambitions écologiques du Groupe La Poste. Il s'agit de sites de moins de 500 m², installés au cœur du centre-ville, en Île-de-France, pour être au plus près des clients destinataires et garantir une expérience client optimale. À partir de ces sites, des livraisons en moyens doux seront effectuées ;

- DPDgroup, leader de la logistique urbaine responsable, a mis en place le programme *Breathe*. Il s'agit de mesurer la qualité de l'air dans les grandes villes à partir de capteurs mobiles installés sur des véhicules et des stations fixes sur les sites de Paris, Lisbonne et Madrid. Objectif 2021 : couvrir 20 villes en Europe ;

- La Poste réaffirme sa stratégie ambitieuse dans la transition énergétique et dans la rénovation thermique de l'habitat en prenant en octobre 2019 une participation majoritaire dans le groupe Économie d'Énergie EDE. Ce leader de l'efficacité énergétique en Europe, dont La Poste était déjà partenaire devient désormais une de ses filiales. EDE crée des plates-formes digitales et des programmes pour démocratiser et faciliter la rénovation énergétique des logements des particuliers et des bâtiments des entreprises. Elle a permis le versement de plus de 175 millions d'euros en mobilisant le dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE), pour la réalisation de plus de 600 000 travaux de rénovation et ses 80 plates-formes digitales ont été consultées par plus de 20 millions de visiteurs. Lancée en 2011, Économie d'Énergie a réalisé un chiffre d'affaires annuel 2019 de 158 millions d'euros et compte actuellement plus de 300 salariés ;

- du côté de l'unité d'affaires « Solutions pour l'économie circulaire », Recygo, spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau (papiers, cartons, bouteilles, canettes, cartouches, etc.), a renouvelé en juillet 2019 son accord avec COPACEL (la filière des papetiers français). Nouvelle attitude a pour sa part inauguré une 6e plate-forme à Toulouse au service de l'insertion professionnelle. 2 800 m², consacrés au tri des papiers de bureau de la région Sud-Ouest, lui permettant d'assurer un maillage territorial plus complet ;

- La Poste (à travers ses branches SCC et Réseau) a signé début novembre un partenariat avec CDC Biodiversité (filiale de la Caisse des Dépôts dédiée à l'action en faveur de la biodiversité) afin de prendre part au programme Nature 2050. Ce « Programme » vise à promouvoir et financer la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature qui contribueront à atteindre les objectifs suivants : préserver et restaurer la biodiversité ; atténuer les changements climatiques en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et en renforçant les capacités de stockage ou de captage de CO_2 ; adapter les territoires à ces changements, notamment en limitant leurs effets (exemples : îlot de chaleur en ville) et les risques naturels (érosion, inondation, sécheresse, incendie…). CDC Biodiversité s'engage à adapter au changement climatique, à restaurer puis à préserver jusqu'en 2050 une surface de 1 m² pour chaque versement volontaire de 5 euros ;

- DPDgroup a lancé en novembre 2019 un programme unique de mesure de qualité de l'air, après un projet pilote concluant à Lisbonne, Madrid et Paris, qui sera déployé dans 20 villes européennes. À l'heure où la pollution de l'air est l'un des risques environnementaux les plus importants selon l'OCDE, dans la lignée des engagements novateurs déjà pris au niveau de La Poste SA depuis 2017, cette nouvelle initiative renforce la capacité d'innovation et de transformation du Groupe La Poste pour un impact positif. DPDgroup poursuit son ambition de réduire ses émissions de CO_2 par colis de 30 % à l'horizon 2025 comparé à 2013, et réaffirme ainsi son engagement d'exercer un impact positif sur les communautés, les villes et la société en général ;

- avec l'objectif de réduction de 30 % de ses émissions de CO_2 à horizon 2025 par rapport à 2013, La Poste accélère dans la réduction de son empreinte environnementale. L'initiative « *Science Based Targets* », ou « SBTi », pilotée par 4 grandes ONG internationales (le Pacte mondial des Nations Unies, le WWF, CDP et le World Resources Institute), a validé en novembre 2019 cette trajectoire et l'a reconnue comme compatible avec l'objectif de limitation du réchauffement planétaire à + 2°, fixé par l'Accord de Paris. La Poste fait ainsi partie des 18 entreprises françaises (et des 273 dans le monde) reconnues par les 4 ONG internationales pour leur action en faveur du climat.

Un engagement au service des clients

Afin de répondre à l'évolution des attentes en termes de simplicité et des modes de consommation de plus en plus responsables, Le Groupe La Poste s'attache à déployer des offres innovantes et une relation client au niveau des meilleurs standards du marché :

- acteur engagé auprès des territoires et premier prêteur bancaire des collectivités locales, La Banque Postale a étoffé fin mai 2019 son offre de produits et services responsables en proposant des prêts verts à destination des collectivités locales. Ces prêts

sont refinancés par des obligations vertes émises par la banque publique de développement SFIL. Les projets éligibles aux prêts verts concernent les investissements dans des projets de mobilité propre, d'eau et d'assainissement, de valorisation des déchets, de construction et de rénovation énergétique des bâtiments publics et de production d'énergie renouvelable ;

- après une expérimentation menée en 2018 en Normandie pour tester un nouveau processus de traitement des réclamations courrier et colis en « Boucle Courte », La Poste a étendu plus largement le processus en 2019 à près de 1 300 bureaux de poste et plus de 500 sites courrier et colis. La généralisation de ce nouveau processus a démarré début 2020. Il s'agit de répondre aux nouvelles attentes des clients en termes de rapidité – voire d'immédiateté issue des pratiques de référence dans le numérique – et de proximité. Ainsi, le client qui souhaite exprimer sa réclamation en bureau de poste est pris en charge immédiatement par un chargé de clientèle et mis en relation avec les équipes Courrier et Colis qui vont le recontacter dans les 24 heures pour convenir des modalités de rétablissement du service.

Un engagement sociétal reconnu et récompensé

L'engagement sociétal du Groupe La Poste continue à être reconnu et récompensé. L'année 2019 a été marquée par de nouveaux jalons importants dans la valorisation de la performance sociétale et environnementale du Groupe :

- en termes de performance environnementale, Le Groupe La Poste et La Banque Postale ont reçu en janvier 2020 la notation A- selon CDP ;
- engagé depuis de nombreuses années au sein de l'IPC (International Postal Council), Le Groupe La Poste compte parmi les importants supporters en matière de développement durable. La Poste se classe ainsi en 2019 en deuxième position parmi les dix-neuf opérateurs postaux mondiaux analysés par IPC. Les mesures mises en place au sein de La Poste ont largement participé à l'atteinte des deux objectifs initiaux fixés au sein d'IPC. Les réductions des émissions de CO_2 ont ainsi dépassé les 20 % depuis 2014 sur le secteur postal et permis d'économiser 1,6 milliard d'euros cumulativement sur le combustible et l'électricité depuis 2008 ;
- la dernière évaluation par Vigéo Eiris début 2020 permet au Groupe La Poste, avec la note de 75/100, d'être l'entreprise la mieux notée dans le monde, tous secteurs confondus par cette agence ;
- Ecovadis a attribué en janvier 2020 à La Poste la nouvelle médaille « Platinum » (78/100), nouvelle distinction qui valorise les entreprises les plus engagées et les plus performantes en matière RSE parmi les + 60 000 entreprises évaluées par Ecovadis dans le monde et renouvelé les niveaux Gold à plusieurs filiales du Groupe dont GeoPost (67/100) et Chronopost (68/100). Après La Poste en 2018, La Banque Postale a émis avec succès en avril 2019 sa première obligation verte, d'un montant de 750 millions d'euros. La Banque Postale entend devenir un émetteur régulier sur le marché des obligations vertes, sociales et durables et réaffirme, à travers cette opération, son engagement face aux enjeux environnementaux et sociétaux.

5.1.1.7 La Poste, un employeur responsable

L'emploi à La Poste

En 2019, 7 799 personnes ont été recrutées en CDI à La Poste, dont plus de 38,9 % étaient des jeunes de moins de 25 ans, ainsi que 4 739 alternants.

Dialogue social

Après 13 textes signés en 2018, 11 nouveaux accords ou avenants ont été signés en 2019 dont 10 accords majoritaires. La liste détaillée de ces accords et de leurs signataires figure au chapitre 3.1 du document d'enregistrement universel.

Deux de ces accords portent sur la promotion de la diversité et de l'égalité des droits. Ainsi, l'accord Handicap signé le 10 mai 2019, fixe un objectif de 650 personnes recrutées, dont 260 en contrat à durée indéterminée en 4 ans, et confirme la priorité que La Poste donne au maintien dans l'emploi de tous les postiers en situation de handicap.

En outre, dans la continuité du bon index égalité femmes/hommes de 94 %, La Poste a souhaité prendre de nouveaux engagements en termes d'égalité femmes/hommes. Un 4e accord sur l'Égalité professionnelle, signé le 25 juillet 2019, fixe notamment comme objectif d'avoir au moins 45 % de femmes cadres supérieures et 40 % cadres stratégiques et dirigeantes d'ici juillet 2022 et à renforcer la lutte contre le sexisme et les violences. Un réseau Parité destiné à renforcer l'égalité des droits dans le Groupe a été lancé le 22 octobre.

Formation et évolution professionnelle

Les cinq grands programmes de formation ont continué leur déploiement en 2019 (formations cœur de métier, individuelles, numériques, parcours qualifiants et développement managérial). Par ailleurs, la mise en œuvre des programmes ciblés sur les « talents » s'est poursuivie. À noter que :

- la proportion de postiers ayant bénéficié d'une formation s'est établie à 80,33 % en 2019 (comparé à 80,35 % en 2018) ;
- le nombre de parcours qualifiants engagés depuis 2015 a atteint 43 600 en 2019 (soit 6 600 de plus en un an), en ligne avec le calendrier qui prévoit 50 000 parcours à fin 2020 ;
- plus de 38 000 e-formations ont été réalisées par les postiers en 2019 pour favoriser leur acculturation au numérique ;
- en 2019, l'Institut du management (IM, pour les managers) et l'Institut du développement (ID, pour les filières support) ont dispensé des formations à 14 476 managers pour l'IM et 30 505 postiers pour l'ID. Ces chiffres sont en forte progression (comparé à respectivement 9 797 et 13 506 en 2018) ;
- en 2019, une deuxième promotion du programme Impacte ! a été lancée et le Programme *Rethink & Lead* a été reconduit en vue d'accompagner le développement des collaborateurs identifiés comme « talents ».

En matière d'évolution professionnelle :

- le volume des offres et des candidatures sur la bourse de l'emploi a légèrement baissé, en lien avec la diminution du nombre des collaborateurs au sein de La Poste. Malgré cette baisse, le nombre de candidatures par poste a crû de 9 % en 2019 ;
- la mobilité interne diminue légèrement avec 20 191 évolutions professionnelles en 2019. Enfin, dans le contexte de disparition du dispositif dérogatoire de détachement des fonctionnaires et de baisse des effectifs, le nombre des mobilités externes accompagnées reste stable en 2019 avec notamment une progression de la mobilité volontaire sécurisée et de celle vers le secteur de l'économie sociale et solidaire ;
- les travaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont été approfondis en 2019 avec une approche fine des compétences permettant d'identifier les métiers de demain, notamment au niveau territorial. Après un pilote au 1er semestre 2019, la GPEC territoriale qui vise à développer la fluidité et les parcours professionnels inter-filières et interbranches à la maille territoriale, a été officiellement lancée fin octobre 2019.

Santé et qualité de vie au travail

Le programme *Bien dans son Travail*, destiné à améliorer la santé et la qualité de vie au travail des postiers se poursuit pour réduire les risques d'absentéisme et d'accidentologie : réduction de la pénibilité des postes de travail, prévention des risques psychosociaux, accompagnement des postiers en absence longue (démarche *APALA*), et déploiement des espaces de discussion sur le travail (qui donnent de l'autonomie aux équipes pour résoudre des difficultés rencontrées dans le travail).

Le taux de fréquence des accidents du travail constaté à La Poste a légèrement augmenté en 2019 de 0,9 % après deux années de baisse. Le taux de gravité des accidents du travail est également en hausse de 3,9 % par rapport à 2018.

Le droit à la déconnexion des postiers est réaffirmé.

Fin 2019, La Poste comptait 4 350 télétravailleurs. Ce nombre a quasiment doublé en un an, ce qui témoigne du succès de ce dispositif datant de 2013 et renouvelé par l'accord de 2018.

Un baromètre d'engagement a été déployé en octobre et novembre 2019 auprès de tous les collaborateurs de la branche Services-Courrier-Colis, du Corporate, de Poste Immo et de la branche Numérique, des managers du Réseau, des Services financiers et de la Banque et du top management de GeoPost, pour mesurer l'engagement et les attentes des postiers et de leurs managers. Le taux de participation a été de 57 % pour tous les collaborateurs et de 85 % pour les managers (objectifs respectifs de 60 % et 80 %), soit 73 636 postiers.

Offre sociale et logement

En 2019, La Poste a consacré 203,8 millions d'euros à son offre d'activités sociales.

11 572 postiers ont été aidés (logés ou accompagnés) par le Service Logement de La Poste, soit une augmentation annuelle de 3,84 % par rapport à 2018.

5.1.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE LA POSTE

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation IFRS 16 2019 (en M€)	Variation vs n-1 (Hors IFRS 16) (en M€)	Variation vs n-1 (Hors IFRS 16) (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	25 983	24 699	-	+ 1 284	+ 5,2	+ 581	+ 2,4
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	889	892	72	- 75	- 8,4	- 96	- 10,8
Marge opérationnelle	*3,4 %*	*3,6 %*	-	-	*- 0,5 pt*	-	*- 0,5 pt*
Résultat net part du Groupe	822	798	9	+ 15	+ 1,8	- 29	- 3,6
Marge nette	*3,2 %*	*3,2 %*	-	-	*- 0,1 pt*	-	*- 0,2 pt*
Free cash-flow [a]	223	9	-	+ 213	n.s.	-	-
EBITDA ajusté	*1 559*	*969*	*595*	*- 4*	*- 0,5*	-	-
Chiffres clés – La Banque Postale							
Produit net bancaire	5 647	5 570	-	+ 77	+ 1,4	+ 77	+ 1,4
Coefficient d'exploitation	*83,8 %*	*83,4 %*	-	-	*0,3 pt*	-	-

(a) Se reporter au chapitre 5.1.5.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation IFRS 16 2019	Variation vs n-1 (Hors IFRS 16) (en M€)	Variation vs n-1 (Hors IFRS 16) (en %)
Indicateurs financiers clés					
Dette nette [a]	6 462	3 442	2 524	+ 496	+ 14,4
EBITDA ajusté/Dette Nette	24,1 %	28,2 %	-	-	- 3,7 pt
Capitaux propres Part du Groupe	12 624	12 014	- 135	+ 746	+ 6,2
Dette nette/CP	*51,2 %*	*28,7 %*	-	-	*2,2 pt*
Résultat net/CP	*6,5 %*	*6,6 %*	-	-	*- 0,3 pt*
Common Equity Tier 1 [b]	12,2 %	11,7 %	-	-	0,5 pt
Ratio crédits sur dépôts	90 %	86 %	-	-	3,6 pt

(a) La dette nette du Groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.
(b) Ratios CET1 *fully-loaded*.

Les données de décembre 2018 sont présentées en *pro forma*. Ce *pro forma* inclut des modifications sectorielles : l'entité wnDirect auparavant dans la branche GeoPost a été transférée au sein de la branche Services-Courrier-Colis, des entités Médiapost sont également transférées de la branche Numérique à la branche Services-Courrier-Colis. Ce *pro forma* diffère donc du publié de décembre 2018 sur les branches Services-Courrier-Colis, GeoPost et Numérique, ainsi que sur les intersecteurs.

5.1.2.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 25 983 millions d'euros à fin décembre 2019, et progressent de 1 284 millions d'euros par rapport à décembre 2018 soit + 5,2 %. Cette hausse est portée par l'intégration de la filiale Asendia, par la croissance des activités express de GeoPost et de l'activité Colis, par la bonne tenue de l'activité de La Banque Postale dans un contexte bancaire difficile, et par les acquisitions récentes dans les domaines de la santé, de la transition énergétique et du conseil numérique. Le chiffre d'affaires du courrier traditionnel demeure pénalisé par la baisse des volumes.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 pro forma sectoriel	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 %)
Services-Courrier-Colis	12 376	11 699	+ 678	+ 5,8	+ 10	+ 0,1
GeoPost	7 768	7 278	+ 491	+ 6,7	+ 471	+ 6,5
La Banque Postale	5 647	5 570	+ 77	+ 1,4	+ 77	+ 1,4
Numérique	697	656	+ 42	+ 6,4	+ 21	+ 3,2
Autres secteurs et intercos	(506)	(503)	- 4	+ 0,7	+ 1	- 0,2
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**25 983**	**24 699**	**+ 1 284**	**+ 5,2**	**+ 581**	**+ 2,4**

Après retraitement des effets périmètre, soit + 685 millions d'euros portés essentiellement par la branche Services-Courrier-Colis (+ 665 millions d'euros) et par le Numérique (+ 20 millions d'euros) et d'un effet change favorable de + 18 millions d'euros, dont + 14 millions d'euros sur la livre sterling, + 6 millions d'euros sur le dollar américain, + 5 millions d'euros sur le rouble, - 4 millions d'euros sur le zloty polonais, et - 3 millions d'euros sur le réal brésilien, la croissance organique du Groupe à fin décembre 2019 atteint 581 millions d'euros, soit + 2,4 %.

Les produits opérationnels de l'année 2019 sont marqués par les éléments suivants :

- augmentation du chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 12 376 millions d'euros, soit + 678 millions d'euros représentant une progression de 5,8 % incluant 667 millions d'euros d'effets périmètre et change essentiellement induits par l'intégration au second semestre 2018 d'Asendia et dans une moindre mesure de DiaDom et EDE. La branche Services-Courrier-Colis affiche une croissance organique stable de + 10 millions d'euros malgré la baisse structurelle des volumes du courrier adressé (- 7,8 % à jours ouvrés équivalents). Le chiffre d'affaires du Courrier baisse en organique de 191 millions d'euros par rapport à décembre 2018. L'augmentation tarifaire intervenue au 1er janvier 2019 (+ 350 millions d'euros), la tenue en mai 2019 des élections européennes avec distribution de professions de foi (+ 31 millions d'euros par rapport à décembre 2018), la croissance de l'international (+ 32 millions d'euros) et le développement des nouveaux services (à l'instar des tablettes e-education pour + 51 millions d'euros) compensent en partie la baisse des volumes. Au sein de la branche, l'activité Colis continue d'enregistrer une progression organique soutenue de son chiffre d'affaires de 102 millions d'euros soit + 5,7 %, portée par un effet trafic à jours ouvrés équivalents favorable de 115 millions d'euros (+ 8,7 %), essentiellement grâce aux flux BtoC en national tirés par la croissance du e-commerce. Les filiales positionnées sur les activités de logistique, e-logistique, marketing direct, transition énergétique, Silver Économie et courrier transfrontière enregistrent une croissance organique de 99 millions d'euros portée notamment par la croissance du e-commerce et du courrier publicitaire ;

- progression du chiffre d'affaires de GeoPost de 491 millions d'euros qui s'établit à 7 768 millions d'euros, dont 4 millions d'euros d'effet périmètre provenant de l'acquisition de nouvelles franchises SEUR en 2019 et 16 millions d'euros d'effet change. Retraitée des effets périmètre et change, la progression organique s'établit à 471 millions d'euros, soit + 6,5 %, portée par une croissance organique des volumes traités de + 2,8 % tirée par le BtoC, par les politiques tarifaires (143 millions d'euros) et par la progression des nouveaux services urbains de + 36 millions d'euros (dont Stuart au Royaume-Uni) ;

- le PNB de La Banque Postale s'établit à 5 647 millions d'euros. Après retraitement de la variation de provision Épargne Logement, le PNB de La Banque Postale augmente de + 50 millions d'euros, et ce, malgré un contexte de taux particulièrement bas et l'impact des mesures gouvernementales intervenues fin 2018. Le pôle banque de détail augmente de 58 millions d'euros retraité de la provision Épargne Logement. L'obtention d'une compensation partielle de l'État de 50 millions d'euros et la gestion active du bilan ont permis d'absorber les effets de la baisse des taux et de la baisse des commissions reflétant l'incidence des mesures gouvernementales. Le pôle Assurances est en baisse de - 10 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 et le pôle Gestion d'Actifs augmente de 3 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 ;

- le chiffre d'affaires de la branche Numérique à 697 millions d'euros progresse de 42 millions d'euros soit + 6,4 %. À périmètre et change constants, la progression est de 21 millions d'euros (+ 3,2 %), à laquelle contribue le pôle Transformation et Innovation à hauteur de 6 millions d'euros en lien avec le développement des projets transverses et leur refacturation. Hors incidence d'un effet périmètre de 7 millions d'euros lié aux acquisitions réalisées en 2018 (Voxaly) et en 2019 (Brains), les activités du pôle Docaposte augmentent de 16,2 millions d'euros grâce aux activités digitales, tandis que les activités du pôle Mediapost diminuent de - 2,0 millions d'euros hors effet périmètre de + 11 millions d'euros lié essentiellement à l'acquisition de Marketshot en 2019. Les revenus du site laposte.fr, essentiellement des commissions induites par la progression du chiffre d'affaires de + 6,6 % progressent de 0,9 million d'euros.

5.1.2.2 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 2019 à 889 millions d'euros, en baisse de 75 millions d'euros hors impact IFRS 16. En évolution organique et hors impact IFRS 16 (1), le résultat d'exploitation diminue de 96 millions d'euros, soit - 10,8 %, du fait essentiellement d'une baisse significative des résultats de cession immobilière.

(1) *À périmètre, change et méthodes constants.*

	31/12/2019	31/12/2018	Variation			Évolution à périmètre et change constants	
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)		vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)		*pro forma* sectoriel	*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	410	490	5	- 85	- 17,4	- 101	- 20,5
GeoPost	379	344	46	- 12	- 3,4	- 13	- 3,9
La Banque Postale	820	813	-	+ 7	+ 0,8	+ 7	+ 0,8
Réseau La Poste	(14)	(153)	-	+ 139	- 90,6	+ 139	- 90,6
Numérique	10	7	2	+ 2	+ 30,2	- 2	- 27,8
Immobilier	142	232	19	- 109	- 47,0	- 109	- 47,0
Supports et Structures	(191)	(216)	1	+ 24	- 11,3	+ 24	- 11,3
Non affecté et éliminations	(666)	(625)	0	- 41	+ 6,5	- 41	+ 6,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**889**	**892**	**72**	**- 75**	**- 8,4**	**- 96**	**- 10,8**

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 410 millions à fin décembre 2019, en baisse de - 85 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 soit - 17,4 % hors effet IFRS 16 (et de - 101 millions d'euros soit -20,5 % hors impact IFRS 16 et à périmètre et change constants). Elle s'explique essentiellement par la poursuite de la baisse du trafic courrier, par la revalorisation en 2018 de 57 millions d'euros de titres Asendia, et par l'impact de la cession de VLC en 2019 ;
- GeoPost affiche un résultat d'exploitation de 379 millions d'euros en baisse de - 12 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 hors effet IFRS 16, soit - 3,4 %. Après retraitement des effets périmètre, change et hors impact IFRS 16, le résultat baisse de - 13 millions d'euros, soit - 3,9 %, dans un contexte de *Brexit* impactant le marché européen, de tensions internationales fortes sur les coûts de sous-traitance et de transport et de développement des services urbains en phase de conquête ;
- la branche La Banque Postale affiche un résultat d'exploitation de 820 millions d'euros, soit une augmentation de 7 millions d'euros par rapport à décembre 2018 y compris provision Epargne Logement, traduisant les efforts de maîtrise des charges et un coût du risque qui reste faible ;
- la Réseau affiche un résultat d'exploitation de - 14 millions d'euros à fin décembre 2019, en amélioration de 139 millions d'euros par rapport à décembre 2018, grâce à ses plans d'adaptation et à la maîtrise de ses coûts ;
- le résultat d'exploitation de la branche Numérique s'établit à + 10 millions d'euros, en baisse de - 2 millions d'euros après retraitement des effets périmètre, change et hors impact IFRS 16, sous l'effet du recul des activités traditionnelles (Docaposte) et des coûts de développement ;
- autres secteurs d'activité :
  - l'Immobilier affiche un résultat d'exploitation de + 142 millions d'euros, en baisse de 109 millions d'euros, en lien avec le résultat de cession de 168 millions d'euros en 2018 du site immobilier de La Boétie situé à Paris à comparer aux 43 millions d'euros de résultat de cession de Keller en 2019,
  - le secteur Supports et structures, dont le résultat d'exploitation est négatif de 191 millions d'euros, réduit son déficit de 24 millions sous l'effet d'efforts soutenus de réduction de charges,
  - les charges du secteur « Non affecté » diminuent de 40 millions d'euros essentiellement en raison d'un accroissement de charges liées aux dispositifs de fin de carrière transverses au Groupe.

5.1.2.3 Résultat financier

Le résultat financier qui représente au global une charge de 225 millions d'euros s'améliore de 21 millions d'euros après retraitement de la charge d'intérêts sur passifs de location appliquée en 2019 dans le cadre de la norme IFRS 16 pour la première fois en 2019 (60 millions d'euros). Son évolution se caractérise par une baisse du coût de l'endettement financier net de 5 millions d'euros et par une baisse de la charge correspondant aux autres éléments du résultat financier de 15 millions d'euros.

5.1.2.4 Résultat net

Le résultat net part du Groupe, à 822 millions d'euros, s'améliore de 15 millions d'euros hors IFRS 16 par rapport à décembre 2018, soit une augmentation de 1,8 %. Après retraitement des effets périmètre et change et hors impact IFRS 16, le résultat net part du Groupe diminue de 29 millions d'euros (-3,6 %).

Hors impact IFRS 16, l'évolution du résultat net se caractérise par une baisse de 54 millions d'euros du résultat courant avant impôt qui s'établit à 664 millions d'euros, par une baisse de la charge d'impôt de 30 millions d'euros [1] liée pour une bonne part à la baisse du résultat courant avant impôt.

La hausse de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence de 13 millions d'euros (dont +13 millions au titre de CNP Assurances), et la baisse du retraitement de la part revenant aux intérêts minoritaires pour 26 millions d'euros (dont 29 millions d'euros induits par le rachat des intérêts minoritaires de La Banque Postale Financement), conduisent à une hausse du résultat net part du Groupe de 15 millions d'euros après retraitement de l'impact IFRS 16.

5.1.2.5 Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe à fin décembre 2019 est de 6 462 millions d'euros. Hors incidence de la première application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019 (2 469 millions d'euros), elle a augmenté de 551 millions d'euros (496 hors variation des passifs de locations de l'année 2019) principalement sous l'effet des flux de trésorerie engagés dans le cadre des opérations de croissance externe du Groupe (solde net de 486 millions d'euros). Ces acquisitions réalisées pour leur plus grande part au cours des derniers mois de l'année 2019 n'ont eu qu'une incidence limitée sur le Free cash-flow généré par le Groupe qui s'élève à 223 millions d'euros et compense les dividendes versés par le Groupe pour un montant global de 221 millions d'euros incluant les dividendes versés aux intérêts minoritaires et la rémunération des titres hybrides détenus par le Groupe.

5.1.2.6 EBITDA ajusté/Dette nette

Le ratio EBITDA ajusté/Dette nette est de 24,1 % en valeur publiée 2019 et de 24,5 % hors IFRS 16. Hors incidence de l'IFRS 16 en 2019, il diminue de - 3,7 pt, la stabilité de l'EBITDA ajusté (-4 millions d'euros) ne compensant pas la hausse de la dette nette ((+496 millions d'euros hors incidence de la norme IFRS 16 en 2019) induite principalement par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2019.

(1) Détails en chapitre 4.2 de ce présent rapport.

5.1.3. RÉSULTATS OPÉRATIONNELS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

5.1.3.1 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 12/2019 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Élim.	Total
CA & PNB Externes	12 091	7 679	5 624	511	51	26	1	-	-	25 983
CA & PNB Intersecteurs	285	89	23	187	3 781	813	1 100	-	(6 278)	-
Produits opérationnels	12 376	7 768	5 647	697	3 832	839	1 101	0	(6 278)	25 983
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	410	378	820	10	13	140	(191)	(665)	(0)	914
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	-	1	-	-	(27)	2	-	-	-	(25)
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**410**	**379**	**820**	**10**	**(14)**	**142**	**(191)**	**(665)**	**-**	**889**
Marge opérationnelle (%)	*3,3*	*4,9*	-	*1,5*	-	*16,9*	-	-	-	*3,4*

Pro forma sectoriel 12/2018 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Élim.	Total
CA & PNB Externes	11 416	7 199	5 545	480	33	26	1	-	-	24 699
CA & PNB Intersecteurs	283	79	25	176	3 788	810	1 053	-	(6 214)	-
Produits opérationnels	11 699	7 278	5 570	656	3 820	836	1 054	-	(6 214)	24 699
REX avant résultat net des stés sous contrôle conjoint	488	343	813	7	(134)	230	(216)	(625)	-	906
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	1	-	-	(19)	2	-	-	-	(14)
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**490**	**344**	**813**	**7**	**(153)**	**232**	**(216)**	**(625)**	**-**	**892**
Marge opérationnelle (%)	*4,2*	*4,7*	-	*1,0*	-	*27,8*	-	-	-	*3,6*

Le déploiement du programme « Servir Le Développement » a été lancé dès janvier 2018. Visant notamment la réorganisation et l'optimisation des fonctions supports, il s'est traduit par le repositionnement progressif de douze filières support mutualisées au sein du périmètre « Supports et structures », majoritairement en janvier 2018, et plus récemment, en juillet 2018 pour l'immobilier et en janvier 2019 pour les moyens généraux. Les résultats opérationnels s'en trouvent en conséquence modifiés. L'impact concerne principalement les secteurs « Supports et structures » avec une contrepartie sur les « Éliminations ».

5.1.3.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis comprend :

- l'activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicités et de presses) ;
- 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 (Code la route, éco-mobilité, rénovation énergétique...) ;
- les activités portées par les filiales, intervenant sur des marchés variés : marketing direct (principalement Mediapost et Sogec), data-marketing (ISOSKELE), solutions logistiques et e-logistiques (STP et Neolog pour l'essentiel), Silver Économie (Asten Santé, Tikeasy, Axeo, Diadom), transition énergétique (Recygo, EDE) et courrier transfrontière (Asendia, filiale consolidée en intégration globale depuis octobre 2018 et depuis janvier 2019, sa filiale wnDirect, entreprise spécialisée dans les services de livraisons à l'international pour l'e-commerce).

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs N-1 (hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)		*pro forma sectoriel*	*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	12 376	11 699	-	+ 678	+ 5,8
dont CA hors Groupe	*12 091*	*11 416*	-	*+ 675*	*+ 5,9*
Charges opérationnelles	(11 967)	(11 210)	5	- 761	+ 6,8
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**410**	**488**	**5**	**- 84**	**- 17,2**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	-	2	-	- 1	- 96,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**410**	**490**	**5**	**- 85**	**- 17,4**
Marge opérationnelle	*3,3 %*	*4,2 %*	-	*- 0,9 pt*	

Activité Services et Courrier

Le chiffre d'affaires s'élève au 31 décembre 2019 à 10 501 millions d'euros, en progression de 601 millions d'euros (+ 6,1 %) par rapport au 31 décembre 2018. Cette augmentation comprend un effet périmètre et change de + 693 millions d'euros liés essentiellement à Asendia et dans une moindre mesure à la Silver (pôle Santé) et aux nouveaux services (EDE).

Le repli de la distribution du courrier s'explique par la poursuite de la baisse du trafic de - 7,8 % (soit - 690 millions d'euros d'effet volume/mix produits/*cut-off*) à jours ouvrés équivalents. Il s'inscrit dans un contexte de rationalisation et dématérialisation des secteurs bancaires, publics (ministères, collectivités locales et organismes de sécurité sociale) et des opérateurs de téléphonie.

Ces diminutions de trafics sont partiellement compensées par :

- l'augmentation tarifaire au 1er janvier 2019 de 4,9 % (1) en moyenne, soit un effet estimé à + 350 millions d'euros sur le chiffre d'affaires donnant lieu à trafic ;
- la distribution de professions de foi des candidats aux élections européennes, soit un chiffre d'affaires en progression de 31 millions d'euros par rapport à 2018 ;
- les relais de croissance que sont les flux internationaux, les nouveaux services et les activités des filiales :
  - l'intégration globale d'Asendia en octobre 2018 génère un chiffre d'affaires de 1 193 millions d'euros y compris wnDirect. Asendia, qui fournit des solutions logistiques dans le domaine de l'e-commerce transfrontières (courrier et petits paquets), un marché en croissance régulière, est présent dans dix-sept pays en Europe, Amérique du Nord, Asie et Pacifique. Sa filiale eShopworld réalise de la vente de marchandises en e-commerce dans le secteur du retail,
  - l'international progresse de 32 millions d'euros + 4,4 % soutenu par le développement du e-commerce,
  - les nouveaux services progressent de 94,1 millions d'euros, dont 52,4 millions d'euros sur la Connaissance et cohésion des territoires (dont 51 millions d'euros sur les tablettes e-education), 38,4 millions d'euros sur la transition énergétique (dont 28,3 millions d'euros d'effet périmètre sur l'Ecomobilité (EDE) et 3,3 millions d'euros sur l'activité du Code de la route, soit un chiffre d'affaires total de 209,1 millions d'euros à fin décembre 2019,
  - les activités des filiales du courrier publicitaire augmentent de 43 millions d'euros grâce en particulier à l'activité billetterie de Sogec et aux filiales internationales, avec un effet périmètre de - 0,4 million d'euros,
  - les filiales de La Poste Silver génèrent un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros en progression de 32 millions d'euros dont

(1) *Rapportée à la base du chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.*

un effet périmètre de 32 millions d'euros lié essentiellement aux acquisitions de DiaDom en octobre 2018, puis de DMC Santé, IM Santé et Ethic Santé, sociétés acquises en 2019.

Les activités logistiques sont en décroissance de - 26 millions d'euros sur les offres de logistique et de e-logistique.

Activité Colis

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2019 est de 1 875 millions d'euros, en croissance organique de 102 millions d'euros (soit + 5,7 %).

Le volume des colis distribués s'établit à 362 millions d'objets, en progression de + 8,7 % à jours ouvrés équivalents avec un impact sur le chiffre d'affaires de 115 millions d'euros. Les volumes distribués se composent de la manière suivante :

- une forte progression sur le BtoC (+ 10,0 %) avec 317 millions d'objets, tirée par la croissance du e-commerce, et notamment une croissance du National Entreprise de 28,0 millions d'objets (+ 11,0 % à jours ouvrés équivalents) par rapport à décembre 2018. Les livraisons en point retrait poursuivent leur essor avec une augmentation de + 5,2 millions d'objets (+ 19,3 % à jours ouvrés équivalents), et concernent 10,4 % des trafics BtoC. La remise à domicile reste, la modalité de réception préférée des Français avec une hausse de 20,1 millions d'objets (+ 9,4 % à jours ouvrés équivalents) soit 76,8 % du trafic BtoC ;
- 35 millions d'objets sur le CtoC, soit - 1,6 % à jours ouvrés équivalents par rapport à décembre 2018 ;
- 11 millions d'objets sur les produits import, soit + 8,5 % à jours ouvrés équivalents.

La qualité de service au 31 décembre 2019 reste à un niveau élevé avec un taux de distribution à J+ 2 [1] de 94,5 %, en amélioration par rapport à décembre 2018.

Les colis sont livrés au choix du destinataire à son domicile, en bureau de poste, en Maison de services au public ou dans les Relais Commerçants et Consignes Pick-up.

La Poste livre à domicile, dès le premier passage du facteur/livreur, plus de 9 colis sur 10, tandis que 6,6 % des colis présentés à domicile sont placés en instance bureau de poste.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 410 millions d'euros à fin décembre 2019, en baisse de 85 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 (hors impact IFRS 16), soit - 17,4 %. Cette baisse s'explique principalement par la baisse des volumes du Courrier, par la baisse de 70 millions d'euros du résultat des filiales (dont + 15 millions d'euros d'effets périmètre et change) du fait notamment d'une revalorisation de titres Asendia de 57 millions d'euros en 2018 et de la cession de VLC en 2019, tandis que le résultat d'exploitation du Colis continue à progresser (+ 6 millions d'euros).

5.1.3.3 GeoPost

GeoPost, filiale du Groupe La Poste, couvre les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger sous les principales marques commerciales suivantes : DPDgroup dans les pays européens et à l'international, Chronopost en France, SEUR en Espagne, Jadlog au Brésil et Tigers pour le *freight forwarding*. Les filiales de ce pôle interviennent historiquement sur les segments d'entreprise à entreprise (BtoB) et de façon croissante sur les segments d'entreprise à particulier (BtoC) qui représentent désormais 45,2 % des volumes *outbound* à fin décembre 2019. Outre cette activité d'expressiste, GeoPost développe de nouveaux services urbains autour de la logistique urbaine, de Stuart et de la logistique personnalisée des destinataires.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 *pro forma* sectoriel	Variation IFRS 16 2019 *(en M€)*	Variation vs N-1 (hors IFRS 16) *(en M€)*	Variation vs N-1 (hors IFRS 16) *(en %)*
Chiffre d'affaires	7 768	7 278	-	+ 491	+ 6,7
dont CA hors Groupe	*7 679*	*7 199*	-	*+ 480*	*+ 6,7*
Charges opérationnelles	(7 391)	(6 934)	46	- 503	+ 7,2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**378**	**343**	**46**	**- 12**	**- 3,4**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	1	1	-	-	+ 23
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	379	344	46	- 12	- 3,4
Marge opérationnelle	*4,9 %*	*4,7 %*	-	*+ 0,1 pt*	

(1) Taux de distribution à J+2 Colissimo suivi national.

Activité de GeoPost

Le chiffre d'affaires de GeoPost à fin décembre 2019 s'établit à 7 768 millions d'euros. Il est en croissance de 491 millions d'euros, soit + 6,7 % par rapport à fin décembre 2018. Après retraitement des effets périmètre de + 4 millions d'euros (nouvelles franchises SEUR acquises en 2019) et de change de + 16 millions d'euros (dont + 12,2 millions d'euros sur la livre Sterling, dont + 5,4 millions d'euros sur le dollar américain, dont + 4,6 millions d'euros sur le rouble, dont - 3,6 millions d'euros sur le zloty polonais, et dont - 2,7 millions d'euros sur le réal brésilien), la croissance organique est de 471 millions d'euros, soit + 6,5 %.

À fin décembre, GeoPost a livré 1 332 millions de colis, soit une évolution organique de + 2,8 % par rapport à 2018, soit un net ralentissement comparativement au + 6,2 % de progression entre 2017 et 2018. La croissance du chiffre d'affaires est tirée, sur l'activité d'expressiste, autant par les volumes et mix, en progression de 211 millions d'euros (+ 2,9 %) intégrant un impact défavorable des jours ouvrés (- 8 millions d'euros), que par l'augmentation tarifaire de 143 millions d'euros et de 42 millions d'euros de surcharge carburant. Par ailleurs, le chiffre d'affaires des Nouveaux Services Urbains est en progression de + 36 millions d'euros, grâce en particulier au développement de Stuart au Royaume-Uni.

- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni s'établit à 1 500 millions d'euros, soit une progression organique de + 5,7 %, portée par une croissance des volumes de + 4,7 %, dans un contexte de ralentissement de la consommation domestique et d'incertitude liée au *Brexit*.
- En France, l'évolution du chiffre d'affaires organique, de + 5,5 % sur DPD France et de + 6,6 % sur Chronopost par rapport à décembre 2018, est portée d'une part, par la croissance organique des volumes (respectivement de + 3,7 % et + 2,6 %) tirée par la progression du BtoC et d'autre part, par les hausses tarifaires.
- Avec un chiffre d'affaires de 1 839 millions d'euros, l'Allemagne enregistre une progression organique de + 4,5 % sous l'effet de hausses tarifaires, compensant un léger repli des volumes (- 1,6 %). Amazon reste dynamique avec + 27 % de croissance.
- L'Espagne réalise un chiffre d'affaires de 470 millions d'euros en baisse organique de - 2,9 %, qui traduit un ralentissement de l'activité sur son marché domestique notamment sur les flux Amazon en retrait compensé par des hausses tarifaires.
- Le chiffre d'affaires du Benelux de 475 millions d'euros connaît une forte progression organique de + 12,8 % tirée par la croissance des volumes de + 11,1 % portée par la dynamique de grands comptes internationaux et quelques reports du *Brexit*.
- Le chiffre d'affaires de la Russie de 192 millions d'euros est en baisse organique de - 9,3 %, reflet de difficultés sur le développement commercial impactant les volumes à hauteur de - 5,6 %.
- En Pologne, le chiffre d'affaires de 495 millions d'euros enregistre une progression organique de + 18,1 %, qui s'explique par une croissance des volumes de + 11,9 % portée par le B2C et le e-commerce, et par des hausses tarifaires.
- L'activité de Tigers dans un marché très compétitif sur le fret maritime, enregistre un chiffre d'affaires de 272 millions d'euros en progression organique de + 4,4 %, notamment grâce à l'activité logistique.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation y compris la quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de GeoPost est de 379 millions d'euros à fin décembre 2019. Après retraitement des effets périmètre et change de 2 millions d'euros et de l'IFRS 16 de 46 millions d'euros, le résultat d'exploitation est en repli de 13 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 (- 3,9 %). Il intègre des coûts d'adaptation liés au futur dédouanement du fait du *Brexit*.

Ce résultat s'inscrit dans un contexte de *Brexit* impactant le marché européen, de la poursuite des tensions sur les coûts de sous-traitance et de transport, de difficultés en Russie et en Espagne, et du déploiement des activités de logistique urbaine.

5.1.3.4 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.

Activités commerciales

La Banque Postale a poursuivi en 2019 sa politique de développement sur tous ses segments de clientèle. Dans un environnement particulièrement contraint, les encours d'épargne sont en hausse de 9,6 milliards d'euros par rapport à décembre 2018 (3,0 %), qui s'établit à 324,1 milliards d'euros :

	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
(encours d'épargne en milliards d'euros)			*(en Md€)*	*(en %)*
Dépôts à vue	71,1	65,7	+ 5,4	+ 8,3
Épargne ordinaire	82,7	82,0	+ 0,7	+ 0,8
Livret A	61,5	60,6	+ 0,9	+ 1,5
LEP	6,2	7,2	- 1,0	- 14,2
LDD	8,2	7,8	+ 0,4	+ 5,1
Autres livrets	6,8	6,4	+ 0,4	+ 6,9
Épargne logement	31,4	31,8	- 0,4	- 1,4
OPCVM [a]	11,4	10,2	+ 1,2	+ 12,2
Assurance-Vie [a]	126,7	124,1	+ 2,5	+ 2,0
Autres [b]	0,9	0,8	+ 0,1	+ 15,7
ÉPARGNE CLIENTÈLE	**324,1**	**314,6**	**+ 9,6**	**+ 3,0**

(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 5,4 milliards d'euros sur un an (+ 8,3 %), l'épargne ordinaire participe également à cette progression, soit + 0,7 milliard d'euros (+ 0,8 %). Le Livret A, dont le taux est fixé à 0,75 % depuis le 1er août 2015, reste très avantageux car il constitue pour les épargnants une bonne alternative aux dépôts à vue grâce à sa liquidité et son avantage fiscal.

Les encours de La Banque Postale en matière d'assurance-vie s'établissent à 126,7 milliards d'euros, en progression de 2,5 milliards d'euros (+ 2,0 %) par rapport à décembre 2018. La dynamique commerciale est bonne avec une collecte brute en hausse de 5 % à 8,7 milliards d'euros.

La baisse des encours d'épargne logement à 31,4 milliards d'euros (-1,4 % par rapport à décembre 2018) est due à la moindre attractivité des nouveaux Plans d'Épargne Logement dont le taux est fixé à 1,0 % depuis le 1er août 2016. En outre, les PEL ouverts depuis le 1er janvier 2018 sont soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 % et n'offrent plus de prime d'État.

Au sein des encours d'épargne de La Banque Postale, ceux de la banque privée BPE atteignent 9,6 milliards d'euros et progressent de 14,9 %, portés par la hausse des encours d'assurance-vie. Les encours de crédits totaux BPE progressent également pour atteindre 3,5 milliards d'euros (+ 12,3 %). 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, + 10,6 % sur un an à 102,9 milliards d'euros, La Banque Postale démontre sa volonté de conquérir des parts de marché.

			Variation	
(encours de crédits en milliards d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	*(en Md€)*	*(en %)*
Crédits immobiliers [a]	63,8	60,4	+ 3,3	+ 5,5
Crédits à la consommation	5,2	4,9	+ 0,3	+ 5,2
Autres crédits [b]	0,5	0,5	+ 0,0	+ 4,3
Crédits aux personnes morales [c]	33,4	27,2	+ 6,2	+ 23,0
CRÉDITS CLIENTÈLE	**102,9**	**93,0**	**+ 9,9**	**+ 10,6**

(a) Hors rachats de portefeuilles de crédits néerlandais.
(b) DAV débiteurs et différés cartes bancaires ; données 31/12/2018 *pro forma* suite exclusion des titres en pension livrés non considérés comme des opérations avec la clientèle).
(c) Entreprises, Bailleurs Sociaux, Associations et Collectivités Territoriales.

Au cours de l'année, 12,4 milliards d'euros de crédits à l'habitat ont été mis en force par La Banque Postale et ses filiales (BPE et Sofiap), en progression de 21 % par rapport à décembre 2018, dans un contexte de taux d'intérêt au plus bas historique et de croissance soutenue du marché.

Le développement des crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Financement se poursuit, dans un marché qui reste porteur avec une production en progression supérieure à celle du marché, portant les encours à 5,2 milliards d'euros (+ 5,2 % par rapport à décembre 2018). Les ventes par internet ou *via* la plateforme à distance demeurent à un niveau élevé et représentent à fin 2019, 38 % de la production de prêts personnels.

Engagée au service du développement des territoires et de l'économie réelle, La Banque Postale finance le secteur public local et les entreprises. Cette activité connaît depuis son lancement une croissance forte, qui se confirme en 2019, avec des encours en progression de 23,0 % sur un an glissant pour atteindre 33,4 milliards d'euros, confortant ainsi la position de La Banque Postale en tant que premier prêteur des collectivités territoriales. Ces encours comprennent 5,6 milliards d'euros d'encours d'affacturage, La Banque Postale développant activement son offre de crédits spécialisés à destination des entreprises. Enfin, il est à noter que l'évolution des encours est minorée par la cession de 4,2 milliards d'euros sur la période à la Caisse Française de Financement Local, conformément au modèle de développement mis en place lors de l'entrée de La Banque Postale sur le marché du secteur public local.

Performance opérationnelle

Le Produit Net Bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 5 647 millions d'euros à fin décembre 2019, en augmentation de 77 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018, soit + 1,4 % et ce, malgré des taux longs qui n'ont cessé de décroître et l'impact des mesures gouvernementales.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en %)*
Gestion d'actifs	155	153	+ 3	+ 1,7
Assurance	251	261	- 10	- 4,0
Banque de détail	5 241	5 156	+ 85	+ 1,6
Marge nette d'intérêts	*2 969*	*2 790*	*+ 179*	*+ 6,4*
Commissions	*2 308*	*2 368*	*- 60*	*- 2,5*
Autres produits et charges	*- 35*	*- 2*	*- 34*	*n.s.*
PRODUIT NET BANCAIRE	**5 647**	**5 570**	**+ 77**	**+ 1,4**

Le PNB du pôle Gestion d'Actifs, à 155 millions d'euros, est en hausse de 3 millions d'euros par rapport à décembre 2018. Le pôle affiche une progression de 1,7 % de son PNB en raison d'un impact marché et des effets positifs sur les commissions de mouvement.

Les encours sous gestion, qui se composent de ceux de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance, et les encours distribués (Fonds Kames et Dutch Mortgages) du pôle s'établissent à 231,6 milliards d'euros à fin décembre 2019, en progression de 6,2 % sur la période. Cette croissance des encours est entièrement liée à l'effet marché (+ 14,7 milliards d'euros).

À 251 millions d'euros, le PNB du pôle Assurance affiche une baisse de - 4,0 % sur 2019. Le portefeuille de contrats assurance non vie atteint désormais 4,647 millions de contrats, en progression de 1,9 %, avec un portefeuille de contrats IARD en hausse de 4,2 % (39 % du portefeuille).

Le PNB du pôle Banque de Détail, retraité de la provision Épargne Logement, est en hausse de 1,1 % par rapport à décembre 2018 (58 millions d'euros).

La marge nette d'intérêts (MNI) ainsi retraitée progresse de 6 % pour atteindre 2 900 millions d'euros, l'obtention d'une compensation partielle de l'État de 50 millions d'euros et la gestion active du bilan ayant permis d'absorber les effets de la baisse des taux.

Les commissions affichent une diminution de - 60 millions d'euros (- 2,5 %), reflétant l'incidence des mesures gouvernementales. Ainsi, le plafonnement des frais d'incidents sur les clients fragiles a un impact défavorable sur le PNB de près de 69 millions d'euros sur l'année 2019.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs N-1 (hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Produit net bancaire	5 647	5 570	-	+ 77	+ 1,4
Frais de gestion	(4 649)	(4 573)	-	- 75	+ 1,6
Résultat brut d'exploitation	**999**	**997**	**-**	**+ 2**	**+ 0,2**
Coût du risque	(178)	(133)	-	- 45	+ 34,0
Coût relatif à la décision de l'ACPR	-	(50)	-	+ 50	- 100,0
Gains et pertes sur autres actifs	-	(1)	-	+ 0	- 75,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**820**	**813**	**-**	**+ 7**	**+ 0,8**
Coefficient d'exploitation LBP	*83,8 %*	*83,4 %*	-		*0,3 pt*

Les frais de gestion de la branche Banque Postale évoluent de 1,6 % hors IFRS 16 par rapport à décembre 2018, à - 4 649 millions d'euros et reflètent les efforts constants de maîtrise des charges tout en poursuivant son programme de transformation et le développement de ses filiales impliquant des moyens importants.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 999 millions d'euros, est en augmentation de 0,2 % hors IFRS 16. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 83,8 %.

Le coût du risque, à 178 millions d'euros, est supérieur au niveau de décembre 2018 (45 millions d'euros) en raison d'un effet de base défavorable (reprise sur un dossier de place en 2018). Rapporté aux encours de crédit, il se maintient à un niveau bas à 15 points de base [1].

Le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale s'élève à 820 millions d'euros en hausse de 0,8 % par rapport à décembre 2018.

Structure financière

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio *Common Equity Tier 1 fully loaded* de 12,2 % au 31 décembre 2019 (+ 0,5 point par rapport à décembre 2018), niveau très supérieur à l'exigence minimale « SREP » de 9,25 % [2] fixée par la Banque centrale européenne et applicable au 1er juillet 2019. Cette évolution s'explique par l'impact positif de la conversion en actions au premier semestre 2019 des 800 millions d'euros d'obligations AT1 émises en 2013 et intégralement détenues par La Poste et par l'émission par La Banque Postale de sa première obligation *Additional Tier 1* pour 750 millions d'euros en novembre 2019.

Le ratio global de solvabilité est stable par rapport à décembre 2018 à 16,2 %.

Le ratio de levier à fin décembre 2019, en application de la décision de la Banque centrale européenne de mai 2019, s'établit à 3,9 % [3]. Hors encours d'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts [4], il s'affiche à 4,5 %.

La position de liquidité du bilan demeure supérieure aux exigences réglementaires et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 90,0 %, en hausse de 3,6 points, et un ratio LCR estimé à 153 % (ratio de liquidité court terme) contre 145 % au 31 décembre 2018.

(1) Coût du risque de crédit de la banque commerciale rapporté aux encours de début de période.

(2) Le chiffre inclut les coussins CCB et O-SIB intégralement ainsi que le coussin contracyclique (CCyB) de 0,25 % applicable aux expositions françaises depuis le 1er juillet 2019.

(3) Le ratio de levier de la Banque, en application de la décision de mai 2019 de la Banque centrale européenne, est calculé en excluant 50 % de l'épargne centralisée.

(4) Conformément à l'Acte Délégué publié par la Commission européenne le 10 octobre 2014.

5.1.3.5 Le Réseau La Poste

La branche « Réseau La Poste » distribue auprès du grand public, les produits et services du Groupe La Poste (Réseau La Poste Maison mère) et de la filiale La Poste Telecom (intégrée sur la ligne quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint) proposant son offre sous la marque « La Poste Mobile ».

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs N-1 (hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	3 832	3 820	-	+ 11	+ 0
Charges opérationnelles	(3 819)	(3 955)	-	+ 136	- 3,4
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**13**	**(134)**	**-**	**+ 147**	**n.s.**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(27)	(19)	-	- 9	+ 47,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(14)**	**(153)**	**-**	**+ 139**	**- 90,6**

Le chiffre d'affaires représente la facturation interne des prestations réalisées par le Réseau La Poste pour le compte des autres branches. Il est régi par des accords de services tels que :

- des conventions de service assises sur des inducteurs opérationnels (chiffre des ventes, objets traités) avec la branche Services-Courrier-Colis, la branche GeoPost (Chronopost) ;
- pour La Banque Postale, des conventions de service basées sur les opérations traitées pour l'activité bancaire de guichet et facturation au réel des coûts de la ligne conseil bancaire intégrée au Réseau (conseillers financiers, conseillers spécialisés en immobilier, etc.) ;
- le transfert au secteur « Non affecté » des coûts liés aux missions d'accessibilité du service universel postal, des coûts liés à la mission d'aménagement du territoire et des charges transitoires (notamment les dispositifs de fin de carrière).

Réseau La Poste

Face à l'évolution de la société et des besoins des clients, La Poste se transforme et s'adapte aux nouveaux modes de vie pour offrir plus de services et de proximité. Le Réseau La Poste s'appuie sur une organisation regroupant 17 033 points de contact, composés de 7 767 bureaux de poste et 9 266 partenariats (La Poste Agence Communale et La Poste Relais). Grâce à ce maillage, La Poste répond à l'ensemble des besoins spécifiques des clients en tout lieu du territoire.

Les chantiers initiés depuis plusieurs années sont décrits ci-dessous :

- un plan d'actions d'efficacité commerciale bancaire qui passe par :
  - une organisation managériale profondément renouvelée avec une responsabilisation toujours plus grande des conseillers et des managers au plus près des clients,
  - un plan de formation à 314 000 jours/homme mené par l'École de la Banque et du Réseau,
  - une étape supplémentaire dans le déploiement de l'outil Cap Client 3.0 (outil de gestion de la relation client) auprès des conseillers bancaires dans une logique de prise en charge client facilitée et de bout en bout,
  - une exigence accrue dans la qualité de la relation client à distance suivie avec la solution d'accueil téléphonique « Fil Contact » ;
- une prise en charge du client renforcée grâce à une démarche de segmentation et la création d'une force de vente dédiée aux professionnels. Celle-ci dispose de portefeuilles de clients leur permettant d'entretenir une relation de proximité et d'analyser les besoins des clients ;
- un Réseau de service à la fois digital et humain grâce au déploiement d'outils digitaux pour les équipes et un accompagnement digital renforcé pour les clients :
  - les chargés de clientèle répondent aux demandes des clients au cœur de l'espace de vente *via* un équipement en smartphones (Smartéo) permettant d'opérer la majorité des fonctionnalités (acheter un produit, déposer ou retirer un objet, donner son avis, etc.),
  - en milieu rural, le Réseau contribue au maintien de services au public dans les zones les plus fragiles. Son action pour réduire la fracture numérique se traduit par la mise à disposition d'équipements connectés et par un accompagnement de proximité. La mise à disposition de tablettes en libre-service facilite l'accès aux services en ligne du Groupe et d'opérateurs publics (Pôle Emploi, CAF, CPAM...),
  - en rural et en urbain, un accès internet gratuit est offert (2 heures en ayant adhéré à « Mon Compte »), et permet de simplifier et faciliter l'accès aux services numériques pour tous. 750 bureaux de poste en sont équipés à fin 2019,

- en urbain, pour faciliter l'autonomie des personnes en difficulté avec le numérique, La Poste a mis en place dans plus de 300 bureaux un important programme d'accompagnement fondé sur la mise à disposition de médiateurs et sur l'action de partenaires spécialisés dans la réduction de l'illectronisme,
- l'information client et la promotion sur le lieu de vente sont également modernisées grâce à un dispositif de communication digitale déployé dans 1 614 bureaux de poste, y compris dans les départements d'outre-mer ;

- une mise en place de formats variés :
  - en milieu rural, La Poste maintient sa présence, grâce notamment à 501 Maisons de services au public dont 42 ont reçu le label France Services à fin décembre 2019 (le label France Services est décerné par l'État).

    La Poste favorise le déploiement des facteurs-guichetiers : au nombre de 985 à fin 2019, ils partagent leur temps entre la réalisation de l'ensemble des prestations du facteur (distribution de courrier, colis, services de proximité) et celles du guichet d'un bureau de poste, assurant ainsi une prise en charge complète de l'offre postale,
  - en milieu urbain, en concertation avec les municipalités, la présence postale s'adapte aux besoins des citadins : 1 099 La Poste Relais dans les villes de plus de 2 000 habitants en coopération avec de grandes enseignes nationales,
  - la modernisation des bureaux se poursuit depuis 5 ans : 1 758 en milieu urbain et 412 en milieu rural.

Par rapport à l'année 2018, le Réseau, grâce à ses plans d'adaptation, a réduit ses coûts d'exploitation de - 3,4 %, cette réduction bénéficiant directement aux branches du Groupe à travers la baisse de la facturation liée à leur utilisation du Réseau.

La Poste Mobile

Créée en 2011, La Poste Telecom est une joint-venture détenue à 51 % par Le Groupe La Poste et à 49 % par SFR. La Poste Mobile se positionne comme un opérateur à réseau physique offrant une gamme élargie de téléphonie fixe et mobile, un service de proximité de qualité et un service après-vente réactif.

En 2019, La Poste Mobile a poursuivi sa stratégie commerciale de croissance, actionnant à plusieurs reprises la commercialisation ponctuelle de forfaits 30 ou 60 Go à moins de 10 euros « à vie » pour le Grand Public. Les ventes de forfaits de plus de 20 Go représentent désormais 75 % des ventes de La Poste Mobile.

Cette stratégie commerciale a permis de conquérir 563 300 clients (y compris prépayés) dont 466 000 nouveaux abonnés sur l'année.

Les ventes nettes d'abonnements (après résiliations) se sont élevées à 149 000. Le parc total abonnés et prépayés a progressé de 9,5 % sur l'année pour atteindre 1,7 million de clients, dont 1,6 million sur les seuls abonnés.

Parallèlement à cette offre de téléphonie Mobile, La Poste Mobile a continué de développer sa gamme de téléphonie fixe en lançant le 15 avril 2019 une offre ADSL destinée aux pros et le 15 octobre, l'offre fixe Grand Public FTTH (*fiber to the home*) qui permet, pour les clients éligibles, d'accéder aux connexions ultra-rapides et sans ralentissement. L'élargissement de la gamme fixe a ainsi permis à La Poste Mobile de développer son parc de téléphonie fixe de + 41 % *versus* décembre 2018.

5.1.3.6 Numérique

La branche Numérique est composée de deux pôles : le premier pôle développe des activités commerciales *via* ses filiales spécialisées dans le numérique, Docaposte et Mediapost Communication ainsi que le site de e-commerce Laposte.fr ; le deuxième pôle pilote le déploiement de la stratégie numérique du Groupe, notamment la modernisation et la transformation numérique du Groupe en lien étroit avec les autres branches.

Le pôle d'activités commerciales s'organise autour de :

- Docaposte, opérateur de services physiques et numériques, spécialiste de l'accompagnement dans le passage au digital. La part de ses activités numériques (55 % à fin décembre 2019) est en progression régulière ;
- Mediapost Communication, spécialisé dans le traitement de la data et dans l'intelligence artificielle ;
- le site de e-commerce laposte.fr développant le chiffre d'affaires en ligne des produits d'affranchissement (courrier, colis) et des offres de services (réexpéditions, Lettre recommandée Électronique…).

Le pôle de modernisation et de transformation assure pour le Groupe :

- la modernisation des processus internes et clients, en particulier *via* la dématérialisation ;
- la transformation, en accompagnant le développement de nouveaux services autour du client final, en particulier *via* la connaissance clients et les projets d'innovation ;
- le positionnement de tiers de confiance de La Poste dans le monde numérique : Digiposte, Identité Numérique, e-santé.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs N-1 (hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)		*pro forma* sectoriel	*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	697	656	-	+ 42	+ 6,4
dont CA hors Groupe	*511*	*480*	-	*+ 31*	*+ 6,5*
Charges opérationnelles	(687)	(649)	2	- 40	+ 6,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**10**	**7**	**2**	**+ 2**	**+ 30**
Marge opérationnelle	*1,5 %*	*1,0 %*	-	*+ 0,4 pt*	

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires à fin décembre 2019 est en progression de 42 millions d'euros par rapport à fin 2018 (soit + 6,4 %) et s'établit à 697 millions d'euros (620 millions d'euros sur le pôle activités commerciales et 77 millions d'euros sur le pôle Transformation/ Innovation). Après retraitement des effets périmètre et change de + 21 millions d'euros, la progression organique du chiffre d'affaires est de 21 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du pôle activités commerciales progresse de 36 millions :

- le chiffre d'affaires de Docaposte en progression de 26 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018, atteint 528 millions d'euros à fin décembre 2019 soit + 5,1 %. Les acquisitions réalisées en 2018 (Voxaly) et en 2019 (Brains, Arkhinéo et Icanopée) contribuent à hauteur de + 9 millions d'euros à cette croissance. Hors effet périmètre et change, on observe une croissance organique de Docaposte de 16,2 millions d'euros par rapport à fin 2018 essentiellement liée au développement des activités digitales ;
- le chiffre d'affaires du pôle Mediapost Communication de 40 millions d'euros est en hausse de 9 millions d'euros soit + 30,2 % par rapport à fin décembre 2018 dont + 11 millions d'euros d'effet périmètre lié à l'acquisition de Marketshot en janvier 2019, aux cessions de Média Prisme BE en décembre 2018 et de Société en janvier 2019. Neutralisé de l'arrêt d'activité de Mediaprism (4 millions d'euros en 2018), le chiffre d'affaires est en amélioration de + 2 millions d'euros grâce à la performance d'Adverline ;
- Laposte.fr enregistre une progression significative de ses ventes, à 213 millions d'euros (+ 6,6 %) comptabilisées sous forme de commissions et refacturations de prestations techniques en amélioration de 0,9 million d'euros par rapport à 2018.

Le chiffre d'affaires du pôle Transformation et Innovation progresse de 6 millions d'euros. Il développe les projets transverses pour le compte du Groupe, et à ce titre génère des refacturations en progression de 4,9 millions d'euros. Par ailleurs, le chiffre d'affaires de la Confiance Numérique augmente de 1 million d'euros en lien avec la progression des clients Digiposte.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Numérique s'établit à 10 millions d'euros à fin décembre 2019, en hausse de 2 millions d'euros hors impact IFRS 16 par rapport à fin décembre 2018 et dont + 4 millions d'euros d'effet périmètre et change. L'évolution du résultat d'exploitation est impactée par les frais d'acquisition de Marketshot et par l'arrêt des activités de Mediaprism (- 2 millions d'euros).

5.1.3.7 Autres Secteurs

L'Immobilier

Le secteur Immobilier correspond à la filiale Poste Immo et à la direction de l'immobilier de La Poste maison mère.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs N-1 (hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	839	836	-	+ 3	+ 0,3
dont CA hors Groupe	*26*	*26*	-	*- 0*	*- 1,4*
Charges opérationnelles courantes	(746)	(773)	19	+ 8	- 1,0
Résultat de cession	47	167	-	- 119	- 71,6
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**140**	**230**	**19**	**- 108**	**- 47,1**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	2	-	- 1	- 29,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**142**	**232**	**19**	**- 109**	**- 47,0**
Marge opérationnelle	*16,9 %*	*27,8 %*	-	*- 10,8 pt*	

Le chiffre d'affaires du pôle Immobilier s'élève à 839 millions d'euros, en hausse de 3 millions d'euros, soit + 0,3 % par rapport à fin décembre 2018 ; cette légère progression démontre une maîtrise de la facture immobilière des branches dans un contexte de hausse des indexations des loyers et des prix de l'énergie.

Le résultat d'exploitation, après quote-part des résultats des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 142 millions d'euros, en baisse hors impact IFRS 16, de 109 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018, qui s'explique principalement par les résultats de cessions (dont 168 millions d'euros liés au site de La Boétie en 2018 à comparer aux 43 millions d'euros liés de Keller en 2019) et par une bonne maîtrise des charges d'exploitation.

Supports et structures

Le secteur « Supports et structures » correspond aux coûts du siège et aux directions supports (principalement Gestion de parc de véhicules, centres de services mutualisés (SI, RH, Comptable, Juridique, Achats…), Activités sociales et Approvisionnements) qui refacturent leurs prestations aux autres branches d'activité.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs N-1 (hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	1 101	1 054	-	+ 47	+ 4,4
Charges opérationnelles	(1 292)	(1 270)	1	- 22	+ 2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(191)**	**(216)**	**1**	**+ 24**	**- 11,3**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	-	-	-	+ 0	- 4,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(191)**	**(216)**	**1**	**+ 24**	**- 11,3**

Les produits opérationnels s'établissent à 1 101 millions d'euros à fin décembre 2019, dont 1 057 millions d'euros pour les produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité par les Supports et les centres de services « facturants » du Siège (tels que le forfait d'hébergement Village La Poste). En outre, 39 millions d'euros de frais de siège Groupe ont été supportés par les filiales (*management fees*).

L'augmentation des produits opérationnels de 47 millions d'euros s'explique par la poursuite de la mutualisation (principalement filière moyens généraux, intervenue au 1er janvier 2019) tandis que l'augmentation maîtrisée des charges opérationnelles de 22 millions d'euros traduit les efforts de réduction des charges de fonctionnement dans le cadre du plan d'économies et des reprises de provisions liées aux dispositifs de fin de carrière.

Charges non affectées

	31/12/2019	31/12/2018	Variation vs N-1	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en %)*
coût net de la présence territoriale	(518)	(507)	- 12	+ 2
Autres charges opérationnelles	(147)	(118)	- 29	+ 24,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(665)**	**(625)**	**- 40**	**+ 6,5**

Le secteur « Non affecté » comprend les coûts de la mission d'accessibilité du service universel postal, les coûts de la mission d'aménagement du territoire et l'abattement sur la fiscalité locale correspondant et enfin les charges liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au Groupe et donc non affectés aux branches.

La diminution de 40 millions d'euros du résultat, provient essentiellement d'une augmentation des charges liées aux dispositifs de fin de carrière (progression du nombre d'adhésions) et dans une moindre mesure d'une augmentation du coût net de la présence territoriale.

5.1.4. AUTRES AGRÉGATS CLÉS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.1.4.1 Résultat financier

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Charge nette d'intérêt	(213)	(157)	- 60	+ 4	- 2,6
Variation de 'juste valeur' y compris *spread* de crédit de la dette	(2)	(3)	-	+ 1	- 36,2
Coût de l'endettement financier net	(215)	(160)	- 60	+ 5	- 3,2
Autres éléments du résultat financier	(10)	(25)	-	+ 15	- 60,9
RÉSULTAT FINANCIER	**(225)**	**(186)**	**- 60**	**+ 21**	**- 11,1**

Le résultat financier s'améliore de 21 millions d'euros après retraitement des charges d'intérêts sur passifs de location appliquées dans le cadre de la norme IFRS 16 pour la première fois en 2019 et dont l'incidence est de - 60 millions d'euros. Il représente au total une charge de 225 millions d'euros avec une baisse du coût l'endettement financier net hors IFRS 16 2019 de 5 millions d'euros et une baisse de charges de 15 millions d'euros provenant des autres éléments du résultat financier.

La charge nette d'intérêts à 213 millions d'euros baisse de 4 millions d'euros (2,6 %) après retraitement de la charge d'intérêts 2019 sur passifs de location. Le retraitement de la charge d'intérêts 2018 correspondant aux contrats de location financement retraités sous IAS 17 conduirait à une hausse de la charge nette d'intérêts de 4 millions d'euros. La variation de juste valeur en 2019 de la dette en option juste valeur et des dérivés adossés à cette dette, qui correspond à une charge de 2 millions d'euros en 2019, diminue de 1 million d'euros rapport à 2018.

Les autres éléments du résultat financier (charge de 10 millions d'euros en 2019), diminuent de 15 millions d'euros par rapport à 2018. Ils correspondent essentiellement à la charge de désactualisation de la dette sociale (charge de 16 millions d'euros, en diminution de 4 millions) et à d'autres produits et charges financiers dont 8 millions de revenus de participations en augmentation de 5 millions d'euros par rapport à 2018.

5.1.4.2 Résultat net part du Groupe

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Produits opérationnels	**25 983**	**24 699**	**-**	**+ 1 284**	**+ 5,2**
Charges opérationnelles	**(25 069)**	**(23 793)**	**72**	**- 1 348**	**+ 5,7**
Résultat d'exploitation	914	906	72	- 64	- 7,1
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(25)	(14)	-	- 11	+ 76,5
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	889	892	72	- 75	- 8,4
Résultat financier	(225)	(186)	- 60	+ 21	- 11,1
Résultat courant avant impôt	664	706	12	- 54	- 7,7
Impôt sur le résultat	(134)	(161)	- 3	+ 30	- 18,6
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	305	291	-	+ 13	+ 4,5
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	835	837	9	- 11	- 1,3
Résultat net part du Groupe	822	798	9	+ 15	+ 1,8
Intérêts minoritaires	13	39	-	- 26	- 66,1

Le résultat net part du Groupe s'établit à 822 millions d'euros à fin décembre 2019, en augmentation de 15 millions d'euros par rapport à décembre 2018 hors IFRS 16. Son évolution est marquée essentiellement par la baisse de 75 millions d'euros (hors IFRS 16) du résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, par une évolution favorable de 21 millions d'euros du résultat financier (hors IFRS 16) et par la charge d'impôt du Groupe qui diminue de 30 millions d'euros hors IFRS 16, à 134 millions d'euros, dont 11 millions d'euros provenant de la charge d'impôt théorique et 17 millions d'euros portant sur les retraitements de l'impôt.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence augmente de 13 millions d'euros dont - 10 millions d'euros provenant de la société Ninja Van consolidée à partir de 2018 à la suite d'une prise de participation de 32,27 %, + 11 millions d'euros qui proviennent de participations détenues par la branche Immobilière, et + 13 millions d'euros qui proviennent de la contribution de CNP Assurances que le Groupe détient à hauteur de 20,15 % (soit une quote-part de résultat 2019 de 276 millions d'euros). La quote-part de résultat de BRT que le Groupe détient à hauteur de 37,5 % à fin décembre 2019 atteint 29 millions d'euros. Elle baisse de 2 millions d'euros par rapport à 2018.

Le retraitement effectué au titre de la part revenant aux minoritaires diminue de 26 millions d'euros, essentiellement à la suite de l'acquisition de 35% des titres de La Banque Postale Financement que le Groupe détient désormais à 100% (incidence de 29 millions d'euros sur le retraitement des intérêts minoritaires).

Le retraitement effectué au titre de la part revenant aux minoritaires diminue de 26 millions d'euros, essentiellement à la suite de l'acquisition de 35% des titres de La Banque Postale Financement que le Groupe détient désormais à 100% (incidence de 29 millions d'euros sur le retraitement des intérêts minoritaires).

5.1.5. 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.

5.1.5.1 Free Cash-Flow

Free cash-flow

Le Free cash-flow est constitué des éléments suivants : (valeur des flux)

- l'EBITDA ajusté : Il est composé de l'ensemble des produits opérationnels du périmètre hors Banque duquel ont été retranchées les charges de fonctionnement et charges de personnel hors dotation aux dispositifs de fin de carrière de ce même périmètre hors Banque. Cet ensemble est complété par les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et dividendes reçus de La Banque Postale au cours de la période au titre des résultats de l'année précédente ;
- variation du besoin en fonds de roulement ;
- flux de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels net des cessions d'actifs corporels et incorporels ;
- flux de trésorerie liés aux impôts ;
- montant de CICE généré au cours de la période, net du CICE imputé et monétisé ;
- intérêts financiers nets versés (hors passifs de locations), y compris rémunérations de titres Additional Tier 1 détenus auprès de La Banque Postale ;
- remboursement des passifs de location et charges d'intérêt sur passifs de location.

Chacun des agrégats du Free cash-flow est additionné pour sa valeur en termes de flux de trésorerie : positif pour les entrées de cash et négatif pour les sorties de cash. L'indicateur de Free cash-flow ainsi constitué ne subit pas l'incidence de l'application de la norme IFRS 16 concernant le traitement des passifs de location.

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2019 du Groupe La Poste.

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 16 en cas d'application de la méthode de transition « rétrospective modifiée », retenue par Le Groupe La Poste, les chiffres comparatifs 2018 ne sont pas retraités de l'application IFRS 16.

Le free cash-flow généré par le Groupe en 2019 est de 223 millions d'euros. Il est en hausse de 213 millions d'euros par rapport à 2018.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Excédent Brut d'Exploitation	1 204	605	595	+ 5	+ 0,8
Dividendes reçus des SME	346	358	-	- 12	- 3,4
Provisions RH hors dispositifs de fin de carrière	9	7	-	+ 3	+ 41,1
EBITDA Ajusté	1 559	969	595	- 4	- 0,5
Variation BFR	(145)	(122)	- 10	- 13	+ 10,9
Achats d'actifs corporels et incorporels	(1 207)	(1 162)	-	- 46	+ 3,9
Cessions d'actifs corporels et incorporels	172	335	-	- 163	- 48,7
Intérêts financiers nets versés (Hors IFRS 16)	(161)	(156)	-	- 5	+ 3,4
Coupons AT1 reçus	29	64	-	- 35	- 54,4
Impôts sur les bénéfices	239	11	-	+ 229	n.s.
CICE Imputé	332	385	-	- 53	- 13,7
CICE Généré	(1)	(317)	-	+ 316	- 99,8
Remboursement des passifs de location	(529)	-	- 525	- 4	-
Charge d'intérêts sur passifs de location	(68)	-	- 60	- 8	-
FREE CASH-FLOW	223	9	0	+ 213	n.s.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est de 1 559 millions d'euros à fin décembre 2019. Hors incidence de la norme IFRS 16 sur les comptes de 2019, il est globalement stable par rapport à 2018, avec des provisions hors dispositifs de fin de carrière en écart favorable de 3 millions d'euros et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence en diminution de 12 millions d'euros, dont une baisse des dividendes reçus de La Banque Postale de 17 millions d'euros.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) hors Banque s'établit à 1 204 millions d'euros. Hors incidence de la norme IFRS 16 sur les comptes de 2019, il a progressé de 5 millions d'euros avec une baisse de 56 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis qui subit la décroissance des volumes que compense la bonne maîtrise des charges observée au Réseau (EBE en hausse de 92 millions d'euros) et au sein de la branche Numérique (+ 23 millions d'euros).

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les décaissements de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels augmentent de 46 millions d'euros en 2019 atteignant 1 207 millions d'euros. Cette hausse est composée d'une diminution des investissements réalisés de 12 millions d'euros et d'une variation défavorable de 58 millions d'euros des dettes de fournisseurs d'immobilisations (33 millions d'euros sur l'année 2019).

	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
			vs n-1	
(en millions d'euros)		*pro forma* sectoriel	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	(303)	(255)	- 49	+ 19,1
GeoPost	(314)	(346)	+ 32	- 9,3
Réseau La Poste	(36)	(36)	- 0	+ 0,3
Numérique	(78)	(72)	- 6	+ 8,3
Immobilier	(321)	(298)	- 23	+ 7,8
Supports & Autres	(154)	(155)	+ 0	- 0,2
Achat d'actifs incorporels et corporels	**(1 207)**	**(1 162)**	**- 46**	**+ 3,9**
Variation des fournisseurs d'immobilisations	33	(25)	+ 58	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	**(1 174)**	**(1 186)**	**+ 12**	**- 1,0**

Les achats d'actifs incorporels et corporels concernent :

- branche Services-Courrier-Colis : le total des achats d'actifs corporels et incorporels est de 303 millions d'euros, en augmentation de 49 millions d'euros dont 11,9 millions d'euros d'effet périmètre sur la société Asendia intégrée en octobre 2018 et 26 millions d'euros sur le Colis qui poursuit le développement de son schéma directeur industriel et informatique ;
- GeoPost : 314 millions d'euros, en baisse de 32 millions d'euros dont 13 millions d'euros pour la construction de dépôts et 11 millions d'euros pour la construction de Hubs suite à des reports ponctuels ;
- Pôle Immobilier : flux de trésorerie sur achat d'actifs corporels et incorporels en hausse de 23 millions d'euros notamment sous l'effet des variations de dettes de fournisseurs d'immobilisations (15 millions d'euros). Ils atteignent 321 millions d'euros en 2019 et sont pour une grande part engagés dans le cadre des grands projets menés par le Groupe, tels le schéma directeur industriel de la branche Services-Courrier-Colis (63 millions d'euros), le Louvre (45 millions d'euros) et VLP région et Lemnys (36 millions d'euros) ;
- branche Numérique : 78 millions d'euros, en hausse de 6 millions d'euros par rapport à 2018, dont 11 millions d'euros provenant de la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations ;
- Supports et autres : flux sur acquisitions d'actifs corporels et incorporels globalement stables à 154 millions d'euros dont 129 millions d'euros consacrés à l'acquisition de véhicules pour le Groupe.

Cessions d'actifs corporels et incorporels

Les cessions d'actifs corporels et incorporels s'élèvent à 172 millions d'euros en baisse de 163 millions d'euros par rapport à 2018.

Les cessions d'actifs couvrent notamment les cessions du pôle immobilier qui s'élèvent à 97 millions d'euros en 2019, dont 45 millions d'euros générés par la cession de Keller. Les cessions de ce pôle diminuent de 204 millions d'euros, le Groupe ayant cédé en 2018 l'immeuble de La Boétie pour un montant de 214 millions d'euros.

Les cessions opérées par GeoPost en 2019 s'élèvent à 40 millions d'euros. Elles progressent de 27 millions d'euros en particulier à la suite de la cession d'un matériel technique (convoyeur d'Eindhoven) repris sous contrat de location-financement.

Les cessions de véhicules, qui représentent 23 millions d'euros en 2019, augmentent de 2 millions d'euros.

Autres éléments du Free Cash-Flow

Les autres éléments du Free Cash-Flow contiennent notamment le solde net de CICE imputé et généré qui est de 331 millions d'euros en 2019 avec un écart favorable sur 2018 de 263 millions d'euros principalement induit par l'arrêt du dispositif de CICE à compter du 1er janvier 2019 (à l'exception des personnels affectés à Mayotte).

Les flux sur impôts versés sont de + 239 millions d'euros en 2019, avec un écart favorable sur 2018 de + 229 millions d'euros essentiellement induit par les mouvements au sein du périmètre intégré fiscalement du Groupe.

Les coupons AT1 reçus de La Banque Postale en 2019 pour un montant de 29 millions d'euros sont en baisse de 35 millions d'euros en raison de la conversion en actions réalisée en juin 2019 des 800 millions d'euros d'obligations AT1 émises en 2013 et intégralement détenues par La Poste.

La variation de besoin en fonds de roulement représente à fin décembre 2019 une consommation de trésorerie de 145 millions d'euros.

Variation de la dette nette

La dette nette du Groupe a augmenté de 551 millions d'euros en 2019 hors incidence de la première application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019 d'un montant de 2 469 millions d'euros. Elle s'établit désormais à 6 462 millions d'euros, dont 2 625 millions d'euros de passifs de location.

La variation de dette du Groupe est fortement corrélée au solde net des flux liés à la croissance externe et aux actifs financiers (486 millions d'euros), le Free cash-flow généré (223 millions d'euros) étant compensé par les dividendes versés (221 millions d'euros).

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Free cash-flow	223	9	-	+ 213	n.s.
Dividendes versés	(221)	(173)	-	- 48	+ 28,0
Croissance externe et actifs financiers nets	(486)	(101)	-	- 385	n.s.
Variation des dettes de location-financement	(102)	(9)	- 103	+ 10	n.s.
Variation des ICNE sur instruments financiers	15	(1)	-	+ 17	n.s.
Augm./Réduc. Capital	-	-	-	+ 0	n.s.
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	-	744	-	- 744	- 100,0
Incidence des Var. périmètre et change sur dette	(3)	(33)	-	+ 31	- 92,4
Neutralisation Prov RH hors DFC	(9)	(7)	-	- 3	+ 41,1
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(17)	(22)	-	+ 5	- 21,8
Autres éléments de variation de la dette nette	49	(28)	48	+ 29	n.s.
Var. Dette Nette	(551)	378	- 54	- 875	n.s.
Dette nette à l'ouverture	(3 442)	(3 820)	-	+ 378	- 9,9
1re application IFRS 16 au 01/01/2019	(2 469)	-	- 2 469	+ 0	-
DETTE NETTE CLÔTURE (PUBLIÉ)	**(6 462)**	**(3 442)**	**- 2 524**	**- 496**	**+ 14,4**

Incidence des opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers sur la dette nette du Groupe

Le solde net des flux liés à la croissance externe et aux mouvements sur actifs financiers est de 486 millions d'euros, en hausse de 385 millions d'euros par rapport à 2018, avec pour composantes les éléments suivants :

- acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise pour un montant de 254 millions d'euros, en hausse de 223 millions d'euros ;
- acquisitions d'actifs financiers pour un montant de 219 millions d'euros, en hausse de 140 millions d'euros ;
- achats d'intérêts minoritaires : 27 millions d'euros sur le périmètre Hors banque, en hausse de 4 millions d'euros ;
- cessions d'actifs financiers pour un montant de + 39 millions d'euros et cessions de filiales pour un montant de - 24 millions d'euros.

La répartition sectorielle des flux liés à la croissance externe est la suivante :

La branche Services-Courrier-Colis a effectué des opérations de croissance externe pour un montant global de 94 millions d'euros avec notamment l'acquisition de wnDirect dans le cadre d'une cession interne au Groupe de GeoPost vers Asendia, puis les acquisitions des sociétés DMC santé, IM Santé, ETHIC Santé, Alliance perf et EDE.

GeoPost avec un montant total de 172 millions d'euros en 2019 a notamment procédé aux acquisitions des filiales colis de GEIS en République tchèque et en Slovaquie, TIPSA Espagne, Lenton (participation complémentaire conduisant à la prise de contrôle) qui seront consolidées en 2020, ainsi que la cession de la société wnDirect au profit des filiales de la branche Services-Courrier-Colis.

La branche Numérique a également contribué de manière significative aux opérations de croissance externe, pour un montant global de 208 millions d'euros avec l'acquisition des sociétés Brains, Marketshot et Arkhinéo, ainsi que la Société Softeam Group fin décembre 2019.

La Poste SA a en outre versé 20 millions d'euros dans le cadre d'une augmentation de capital de La Poste Telecom qu'elle détient conjointement avec SFR.

Dividendes versés par le Groupe en 2019

Le Groupe a versé en 2019 un montant global de 221 millions d'euros au titre des dividendes. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 200 millions d'euros versés aux actionnaires du Groupe dont 147 millions d'euros à l'état (73,7 %) et 53 millions à la Caisse des Dépôts et Consignations (26,3 %) ;
- 4 millions d'euros versés aux actionnaires minoritaires du Groupe ;
- 17 millions d'euros inscrits en dividendes versés et correspondant à la rémunération de titres subordonnés hybrides perpétuels souscrits en 2018 et inscrits aux fonds propres du Groupe.

Variation de la trésorerie

La trésorerie du Groupe à fin décembre a augmenté de 170 millions d'euros. Elle atteint ainsi 2 456 millions d'euros, pour une position à l'ouverture de l'exercice de 2 286 millions d'euros.

	31/12/2019	31/12/2018	Variation vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en %)*
Free cash-flow	223	9	+ 213	n.s.
Dividendes versés	(221)	(173)	- 48	+ 28,0
Croissance externe et actifs financiers nets	(486)	(101)	- 385	n.s.
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	2 981	890	+ 2 091	n.s.
Remboursement des emprunts (Hors passifs de location)	(1 948)	(924)	- 1 024	n.s.
Augm./Réduc. Capital	-	-	+ 0	n.s.
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	-	744	- 744	- 100,0
Var actifs financiers de gestion de trésorerie	125	220	- 95	- 43,2
Autres flux de liés aux opérations de financement	38	(67)	+ 104	n.s.
Effet change et changement de méthode	(2)	(3)	+ 1	- 36,5
Flux de trésorerie intragroupe	(515)	(17)	- 498	n.s.
Neutralisation Prov RH hors DFC	(9)	(7)	- 3	+ 41,1
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(17)	(22)	+ 5	- 21,8
Variation de la trésorerie	169	550	- 381	- 69,2
Trésorerie à l'ouverture	2 286	1 735	+ 550	+ 31,7
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**2 456**	**2 286**	**+ 170**	**+ 7,4**

Cette variation de trésorerie provient principalement des éléments suivants :

- une consommation de trésorerie de 483 millions d'euros issue du solde net du Free cash-flow généré, des dividendes versés et de la consommation de trésorerie liée aux opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers. Cette consommation de trésorerie est en hausse de 219 millions d'euros par rapport à 2018 ;
- une hausse nette de trésorerie de 1 033 millions d'euros provenant des encaissements liés aux nouveaux emprunts et aux remboursements des emprunts hors IFRS 16. En 2019, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de 800 millions d'euros arrivé à échéance et a procédé à une émission obligataire sénior double tranche pour un montant total après abondement de 1 700 millions d'euros. Le Groupe a en outre procédé à une émission nette de billets de trésorerie pour un montant de 150 millions d'euros ;
- un flux de trésorerie intragroupe de - 515 millions d'euros correspondant à l'évolution de la situation financière nette envers La Banque Postale et principalement due à l'évolution du solde des comptes courants de La Poste SA à La Banque Postale à 465 millions d'euros à fin décembre 2019 pour une position à découvert de - 55 millions d'euros fin 2018. 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 - 10 millions d'euros à laquelle il convient d'ajouter une hausse de 5 millions d'euros des comptes bancaires détenus par les filiales ;
- une augmentation de trésorerie provenant des mouvements sur actifs financiers de gestion de trésorerie de 125 millions d'euros, liée au remboursement à échéance de divers placements à plus de trois mois partiellement remplacés ;
- une augmentation des autres flux liés aux opérations de financement de 38 millions d'euros provenant principalement d'une diminution des concours bancaires courants.

Dette brute

Hors IFRS 16, l'endettement brut du Groupe a augmenté de 1 045 millions d'euros au cours de l'année 2019. Il est désormais de 9 798 millions d'euros, dont 2 625 millions d'euros de passifs de location.

Le détail de l'endettement brut est présenté ci-dessous :

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Obligations	6 032	5 144	-	+ 888	+ 17,3
Obligations court terme	-	800	-	- 800	- 100,0
Obligations moyen et long terme	6 032	4 344	-	+ 1 688	+ 38,9
Bons La Poste	54	54	-	- 1	- 1,5
Bons La Poste court terme	54	54	-	- 1	- 1,5
Bons La Poste moyen et long terme	-	-	-	+ 0	-
Billets de trésorerie	300	150	-	+ 150	+ 100,0
Billets de trésorerie court terme	300	150	-	+ 150	+ 100,0
Billets de trésorerie moyen et long terme	-	-	-	+ 0	-
Dépôts et cautionnements reçus	103	95	-	+ 7	+ 7,7
Dépôts et cautionnements reçus court terme	76	70	-	+ 7	+ 9,4
Dépôts et cautionnements reçus moyen long terme	26	26	-	+ 1	+ 3,2
Intérêts courus	64	79	-	- 16	- 19,7
Intérêts courus	64	79	-	- 16	- 19,7
Dette subordonnée	444	435	-	+ 9	+ 2,1
Passifs de location	2 625	-	2 625	+ 0	-
Passifs de location court terme	492	-	492	+ 0	-
Passifs de location moyen long terme	2 133	-	2 133	- 0	-
Autres hors passifs de location	177	271	- 101	+ 8	+ 2,8
Autres court terme	91	72	- 11	+ 30	+ 41,4
Autres moyen long terme	87	199	- 91	- 22	- 11,1
ENDETTEMENT BRUT	**9 798**	**6 229**	**2 524**	**+ 1 045**	**+ 16,8**
Endettement brut court terme	1 077	1 225	482	- 630	- 51,4
Endettement brut moyen long terme	8 721	5 004	2 042	+ 1 675	+ 33,5

La dette obligataire du Groupe à fin décembre 2019 est constituée de 12 emprunts à taux fixe d'origine (hors emprunts hybrides), « variabilisés » pour certains, puis « refixisés » le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements enregistrés en 2019 portent sur la dette obligataire qui augmente de 888 millions d'euros à la suite de l'arrivée à échéance d'un emprunt obligataire de 800 millions d'euros et à l'émission en septembre 2019 d'un emprunt obligataire sénior double tranche pour un montant total après abondement de 1 700 millions d'euros. Les deux tranches, de maturités 8 ans (2027) et 15 ans (2034), ont pour montant respectif 1 000 millions d'euros et 700 millions d'euros, après abondement.

L'encours des billets de trésorerie, qui a été incrémenté de 150 millions d'euros au cours de l'année atteint 300 millions d'euros au 31 décembre 2019. On notera également que les intérêts courus non échus baissent de 16 millions d'euros à la suite des modifications intervenues en 2019 dans la structure de la dette obligataire du Groupe alors que les dépôts et cautionnements reçus augmentent de 7 millions d'euros.

La dette subordonnée, valorisée à 444 millions d'euros à fin décembre 2019 (pour une valeur nominale de 500 millions de dollars US swappée en euros) augmente de 9 millions d'euros sous l'effet de l'évolution du change Euro/Dollar US.

Le coût de la dette à 1 an s'établit à 2,54 % à fin décembre 2019 (2,91 % à fin décembre 2018). Projeté sur les prochaines années, le coût moyen de la dette à 4 ans est de 2,04 % à fin décembre 2019 (2,67 % à fin décembre 2018).

Dette nette

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Dette brute à la clôture	9 798	6 229	2 524	+ 1 045	+ 16,8
Trésorerie	(2 456)	(2 286)	-	- 170	+ 7,4
Autres éléments d'actif	(880)	(501)	-	- 379	+ 75,7
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	**6 462**	**3 442**	**2 524**	**+ 496**	**+ 14,4**

L'endettement net du Groupe s'élève à 6 462 millions d'euros à fin décembre 2019. Hors IFRS 16, il progresse de 496 millions d'euros par rapport à décembre 2018.

Les autres éléments d'actifs qui s'élèvent à 880 millions d'euros sont constitués des éléments suivants :

- aux dérivés actifs associés à la dette avec une juste valeur de 112 millions d'euros, en baisse de 15 millions d'euros ;
- aux placements à échéance supérieurs à trois mois à l'origine pour un montant de 325 millions d'euros, qui sont en diminution de 125 millions d'euros par rapport à décembre 2018 ;
- aux dépôts de garantie versés liés aux dérivés inscrits à l'actif pour un montant de 4 millions d'euros ;
- à la situation financière nette envers La Banque Postale en position créditrice de 439 millions d'euros qui augmenté de 515 millions d'euros au cours de l'année 2019.

Capitaux propres et structure financière

	31/12/2019	31/12/2018	Variation		
			IFRS 16 2019	vs n-1 (Hors IFRS 16)	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en M€)*	*(en %)*
Capitaux propres part du Groupe (ouverture)	12 014	11 364	-	+ 649	+ 5,7
1re application d'IFRS 16 au 01/01/2019	(145)	-	- 145	+ 0	-
Augmentation de capital	-	-	-	- 0	n.s.
Résultat net part du Groupe	822	798	9	+ 15	+ 1,8
Distribution de dividendes	(217)	(171)	-	- 46	+ 26,8
Résultat latent sur instruments financiers	356	(617)	-	+ 974	n.s.
Écart de conversion	34	(66)	-	+ 100	n.s.
Écarts actuariels	(77)	18	-	- 95	n.s.
Titres subordonnés hybrides perpétuels	-	744	-	- 744	- 100,0
Autres éléments	(163)	(57)	-	- 106	n.s.
Capitaux propres part du Groupe (clôture)	12 624	12 014	- 135	+ 746	+ 6,2
1re application d'IFRS 16 au 01/01/2019	(2)	-	- 2	+ 0	-
Intérêts minoritaires	909	197	-	+ 712	n.s.
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	**13 531**	**12 210**	**- 137**	**+ 1 459**	**+ 11,9**

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 12 624 millions d'euros à fin décembre 2019, soit une progression de 746 millions d'euros hors IFRS 16 intégrant notamment une hausse du résultat latent sur instruments financiers de 974 millions d'euros.

5.1.5.2 Notation financière

L'agence de notation Fitch a relevé la notation court terme de La Poste de F1, à F1+ le 9 septembre 2019 avec confirmation le 24 janvier 2020 des notes court terme et long terme, et a confirmé le 10 octobre 2019 la notation de La Banque Postale.

L'agence Standard and Poor's a confirmé en 2019 la notation court terme et long terme de La Poste et de La Banque Postale.

Notation de La Poste

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation Court Terme	Perspective	Dernière révision
	Fitch Ratings	A+	F1+	Stable	24 janvier 2020
La Poste	Standard and Poor's	A	A-1	Positive	30 octobre 2019

Notation de La Banque Postale

Société	Agences	Notation Long Terme	Notation Court Terme	Perspective	Dernière révision
	Fitch Ratings	A-	F1	Stable	10 octobre 2019
La Banque Postale	Standard and Poor's	A	A-1	Positive	18 décembre 2019

5.1.6. 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.

5.1.6.1 Résultat d'exploitation

	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en %)*
Produits opérationnels	**13 739**	**13 853**	**- 114**	**- 0,8**
Charges opérationnelles	**(14 587)**	**(14 515)**	**- 71**	**+ 0,5**
Résultat d'exploitation	(848)	(662)	- 186	+ 28,1
Résultat financier	420	490	- 70	- 14,3
Résultat exceptionnel	19	16	+ 2	+ 14,9
Impôt	325	225	+ 100	+ 44,5
RÉSULTAT NET	**(83)**	**70**	**- 153**	**NS**

Les produits d'exploitation de La Poste sont constitués principalement :

- du chiffre d'affaires des activités courrier et colis de la branche Services-Courrier-Colis ;
- des facturations du Réseau La Poste aux filiales clientes du Groupe ;
- de la facturation du groupement de moyens (charges de personnel des centres financiers et de la ligne conseil bancaire) à La Banque Postale.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 13,7 milliards d'euros en 2019, en baisse de 0,8 % par rapport à 2018, conséquence principalement de la baisse des volumes de courrier.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,6 milliards d'euros en 2019, en hausse de 71 millions d'euros (soit 0,5 %). L'évolution est principalement imputable aux dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations en partie compensées par les charges de personnel (baisse conjuguée de l'effectif fonctionnaire et du taux de cotisation libératoire ainsi que baisse des cotisations sociales patronales en contrepartie de la suppression définitive du dispositif CICE).

5.1.6.2 Résultat financier

	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
(en millions d'euros)			*(en M€)*	*(en %)*
Résultat net de change	2	-	+ 2	ns
Résultat net des prêts et des emprunts	(25)	5	- 30	ns
Revenus des participations	488	479	+ 8	+ 1,7
Autres produits et charges financières	(45)	6	- 51	ns
RÉSULTAT FINANCIER	**420**	**490**	**- 70**	**- 14,3**

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élèvent à 488 millions d'euros, dont 327 millions d'euros de La Banque Postale, 89 millions d'euros de GeoPost et 65 millions d'euros de Poste Immo (contre 344 millions, 130 millions et 4 millions en 2018).

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à - 25 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 5 millions en 2018, soit une baisse de 30 millions.

Les autres produits et charges financières sont constitués notamment de la dépréciation des titres et des prêts, ainsi que de la rémunération des placements à terme.

Le résultat financier s'établit à 420 millions d'euros au 31 décembre 2019 en diminution de 70 millions d'euros.

5.1.6.3 Résultat net

Le résultat avant impôts s'élève à - 409 millions d'euros en diminution de 253 millions d'euros par rapport à 2018.

Le produit d'impôt augmente de 100 millions d'euros pour s'établir à 325 millions d'euros.

Le résultat net de La Poste s'établit à - 83 millions d'euros, en baisse de 153 millions d'euros.

5.1.6.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	2019	2018	2017	2016	2015
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	11 317	11 462	11 746	11 882	12 031
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	9	1	470	603	687
Impôt sur les bénéfices	325	225	238	183	185
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(83)	70	659	281	347
Bénéfice distribué	200	171	171	171	171
Résultats par action *(€/action)*					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	0,01	0,00	0,50	0,63	0,72
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0,09)	0,07	0,69	0,30	0,37
Bénéfice distribué	0,21	0,18	0,18	0,18	0,18
Personnel					
Nombre de salariés (en équivalent agent/année)	182 183	186 184	191 897	197 398	204 421
Salaires et traitements	6 247	6 357	6 365	6 460	6 558
Charges sociales	1 427	1 536	1 507	1 500	1 503

5.1.6.5 Bilan

Actif *(en millions d'euros)*	31/12/2019	31/12/2018
Actif immobilisé	13 736	13 148
Actif circulant	2 636	2 909
Trésorerie	2 876	2 491
TOTAL	**19 248**	**18 547**

Passif *(en millions d'euros)*	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres	6 042	6 323
Autres fonds propres	750	750
Provisions	1 842	1 801
Dettes financières	6 991	5 996
Passif circulant	3 623	3 677
TOTAL	**19 248**	**18 547**

Actif

La diminution de l'actif circulant correspond principalement aux créances fiscales et sociales (subvention presse, créance sur l'État).

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 876 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 385 millions d'euros.

Passif

Le montant des capitaux propres est de 6 042 millions d'euros au 31 décembre 2019 auxquels s'ajoutent 750 millions d'euros d'autres fonds propres, soit une baisse de 281 millions d'euros par rapport à 2018.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 842 millions d'euros et les dettes financières à 6 991 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 623 millions d'euros.

Indicateurs de délais de paiement

En vertu de l'article L. 441-6-1 alinéa 1 du Code de commerce, La Poste SA est tenue de publier, à compter de l'exercice 2017, des informations sur les délais de paiement de ses fournisseurs et de ses clients suivant des modalités précisées à l'article D. 441-4 du Code de commerce. La Poste SA a opté pour une présentation des factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu, selon le tableau prévu au 1 de l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Les principes suivants ont été retenus :

- aucune facture n'est exclue du calcul des indicateurs. Ainsi sont incluses les factures litigieuses ou douteuses, principalement positionnées dans la tranche « > 91 jours » et les factures avec les sociétés du Groupe ;
- les avoirs reçus ont été considérés comme moyens de paiement et à ce titre positionnés dans les mêmes tranches de retard que les factures auxquelles ils se rapportent. À défaut, ces avoirs sont positionnés dans la tranche « 0 jour » ;
- en tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste SA est assujettie partielle à la TVA. En conséquence, le montant des factures est présenté toute taxe comprise, le montant des achats hors taxe non déductible et le montant des ventes hors taxe ;
- les fournisseurs d'immobilisations sont exclus du pourcentage du montant total des achats de l'exercice.

Clôture au 31/12/2019	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (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	58					3	513					119
Montant total des factures concernées en millions d'euros TTC	229	5	1	1	4	11	562	25	1	4	50	79
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	4,2 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							4,2 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,6 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues en milliers						0						0
Montant total des factures exclues en millions d'euros TTC						0						0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	☒ Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses fournisseurs. Dans la majorité des contrats : 60 jours suivant la date d'émission de la facture. ☐ Délais légaux :						☒ Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses clients ou dans ses Conditions Générales de Vente. Au maximum : 60 jours suivant la date d'émission de la facture. ☐ Délais légaux :					

5.1.7. PERSPECTIVES ET ÉVÈNEMENTS POSTCLÔTURE

5.1.7.1 Perspectives

L'année 2020 sera l'année du rapprochement entre la Caisse des Dépôts et La Poste, ainsi qu'entre La Banque Postale et CNP Assurances. Ces rapprochements permettront à la Caisse des Dépôts de consolider le premier pôle financier public qui deviendra la banque de référence des territoires tout en poursuivant ses missions d'accessibilité bancaire.

Le Groupe poursuivra en 2020 la croissance engagée, demeurant ainsi le 4e opérateur mondial de livraison de colis, via la croissance externe, avec notamment l'intégration de nouvelles sociétés au premier rang desquelles BRT, EDE et Softeam, et la diversification des activités.

Le développement des services à la personne notamment dans le domaine de la Silver Economie, avec le soutien à la personne âgée, la médecine et la livraison de repas, ainsi que l'accompagnement des villes dans leur recherche de nouveaux modèles urbains durables *via* le financement de projets de long terme qui servent l'intérêt général (transition énergétique et écologique ...), le transport vert de la totalité des marchandises et la promotion de la mobilité urbaine verte seront les axes majeurs d'action du Groupe en 2020. Le Groupe continuera également de servir la société tout entière dans les territoires et de lutter contre l'exclusion (France Services, Plan d'inclusion bancaire par le numérique) et poursuivra le déploiement de Ma French Bank sur les canaux digitaux et à travers son réseau physique.

Enfin, dans un contexte macroéconomique extrêmement adverse (contexte de taux historiquement bas, mesures tarifaires bancaires sous contrainte, incertitudes sur les impacts d'un Brexit dur), le Groupe La Poste cherchera en 2020 à soutenir ses résultats économiques et financiers et préserver sa capacité d'investissement en déployant un programme d'économies transverse au Groupe de 300 millions d'euros, principalement sur les frais de siège et de structures, assorti d'une politique de priorisation des investissements afin d'en diminuer le montant de 100 millions d'euros.

L'année 2020 sera à la fois la dernière année du plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » et celle de la construction du nouveau plan stratégique « La Poste 2030 », qui associera l'ensemble des parties prenantes.

5.1.7.2 Évènements postclôture

Néant.

5.2 Comptes consolidés

5.2.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31/12/2019

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	20 359	19 154
Produit net bancaire	7	5 624	5 545
Produits opérationnels		**25 983**	**24 699**
Achats et autres charges [(a)]	8	(10 662)	(10 144)
Charges de personnel	9	(12 683)	(12 769)
Impôts et taxes	10	(347)	(257)
Amortissements, provisions et pertes de valeur [(b)]	11	(1 802)	(1 197)
Autres charges et produits opérationnels	12	413	412
Résultat des cessions d'actifs		13	162
Charges opérationnelles nettes		**(25 069)**	**(23 793)**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		**914**	**906**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	19	(25)	(14)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint		**889**	**892**
Coût de l'endettement financier net [(c)]		(215)	(160)
Autres éléments du résultat financier		(10)	(26)
Résultat financier	**13**	**(225)**	**(186)**
Résultat avant impôt des entreprises intégrées		**664**	**706**
Impôt sur le résultat	14	(134)	(161)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		305	291
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**835**	**837**
Part du Groupe		**822**	**798**
Part des minoritaires		**13**	**39**

(a) En 2019, cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (voir notes 3 et 18).
(b) Y compris en 2019 l'amortissement des droits d'utilisation liés aux contrats de location (voir note 18).
(c) Y compris en 2019 les charges d'intérêts sur les passifs de location (voir note 13).

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 16 en cas d'application de la méthode de transition « rétrospective modifiée », les chiffres comparatifs 2018 ne sont pas retraités de l'application d'IFRS 16.

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Résultat net de l'ensemble consolidé		835	837
Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres		-	-
Éléments recyclables		-	-
Variation des résultats latents sur instruments financiers	14.2	172	(358)
Reclassement en résultat net de l'exercice		*(125)*	*(198)*
Écart de conversion	14.2	27	(26)
Reclassement en résultat net de l'exercice		-	-
Impact de l'approche par superposition		13	(10)
Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	19.1	184	(259)
Dont			
■ *variation des résultats latents sur instruments financiers de la CNP*		177	(219)
■ *autres résultats latents sur instruments financiers*		-	-
■ *réserves de conversion*	*14.2*	7	*(40)*
Éléments non recyclables		-	-
Écarts actuariels sur avantages du personnel	30	(77)	18
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur		(5)	(5)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)		314	(639)
Résultat global		1 149	198
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE		**1 132**	**159**
Résultat global part des minoritaires		17	39

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	31/12/2018
Écarts d'acquisition	15	2 625	2 478
Immobilisations incorporelles	16	1 497	1 359
Immobilisations corporelles	17	6 039	5 989
Droits d'utilisation	18	2 582	-
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	4 384	3 982
Autres actifs financiers non courants	20	701	500
Impôts différés actifs	14	365	412
Actif non courant		18 193	14 721
Actifs courants bancaires			
Prêts et créances sur la clientèle	21.1	113 626	95 671
Prêts et créances sur les établissements de crédit	21.2	70 635	87 352
Portefeuille de titres	21.3	55 338	51 052
Autres actifs financiers courants	21.4	1 603	1 608
Comptes de régularisation	21.5	1 554	1 513
Caisse, banque centrale	24.2	22 412	2 007
Autres actifs courants			
Stocks et encours	22	154	132
Créances clients et autres créances	23	4 014	4 156
Autres actifs financiers courants	20	475	532
Créance d'impôt sur les bénéfices		308	368
Autres comptes de régularisation – Actif		79	95
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24.1	2 456	2 286
Actifs destinés à être cédés	**25**	**153**	**17**
Actif courant		272 807	246 788
TOTAL ACTIF		**291 000**	**261 509**

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 16 en cas d'application de la méthode de transition « rétrospective modifiée », les chiffres comparatifs 2018 ne sont pas retraités de l'application d'IFRS 16.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	31/12/2018
Capital social		3 800	3 800
Prime d'émission		900	900
Réserves		5 628	5 432
Résultat latent sur instruments financiers		946	590
Réserve de conversion		(215)	(250)
Titres subordonnés hybrides perpétuels	26.2	744	744
Résultat de l'exercice part du Groupe		822	798
Capitaux propres part du Groupe		**12 624**	**12 014**
Intérêts minoritaires	26.3	907	197
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		13 531	12 210
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	28.1	6 589	5 004
Passifs de location à moyen et long terme	28.1	2 133	-
Avantages du personnel – dette non courante	30	2 152	2 388
Provisions pour risques et charges non courantes	27.2	116	124
Impôts différés passifs	14	198	188
Passif non courant		11 188	7 703
Provisions pour risques et charges courantes		-	-
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	27.1	2 736	2 732
Provisions pour risques et charges courantes	27.2	386	491
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	**28.1**	**584**	**1 225**
Passifs de location à court terme	**28.1**	**492**	-
Passifs courants bancaires		-	-
Dettes envers les établissements de crédit	31.1	30 715	18 877
Dettes envers la clientèle	31.2	190 546	185 802
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	31.3	31 961	23 759
Comptes de régularisation	21.5	2 306	2 360
Autres passifs courants		-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	32	5 448	5 432
État – Impôt sur les bénéfices		60	49
Avantages du personnel – dette courante	30	713	679
Autres comptes de régularisation – Passif		219	189
Passifs destinés à être cédés		**115**	-
Passif courant		266 281	241 596
TOTAL PASSIF		**291 000**	**261 509**

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 16 en cas d'application de la méthode de transition « rétrospective modifiée », les chiffres comparatifs 2018 ne sont pas retraités de l'application d'IFRS 16.

Variation des capitaux propres consolidés 2019

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social	Prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers CNP	Autres résultats latents sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2018	3 800	900	798	(250)	604	(14)	744	5 432	12 014	197	12 210
Première application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019 [a]	-	-	-	-	-	-	-	(145)	**(145)**	(2)	**(147)**
Capitaux propres consolidés au 1er janvier 2019	3 800	900	798	(250)	604	(14)	744	5 287	11 869	195	12 063
Distribution de dividendes	-	-	(200)	-	-	-	-	-	**(200)**	(15)	**(215)**
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels	-	-	-	-	-	-	-	(17)	**(17)**		**(17)**
Options de rachat d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	(24)	**(24)**	201	**177**
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	(148)	**(148)**	(255)	**(403)**
Affectation du résultat 2018	-	-	(598)	-	-	-	-	598	**-**	-	**-**
Émission de titres subordonnés hybrides LBP [b]	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	744	**744**
Résultat global de la période	-	-	822	34	177	180	-	(77)	**1 136**	17	**1 152**
Dont											
■ *Résultat net*	-	-	*822*	-	-	-	-	-	***822***	*13*	***835***
■ *Écarts actuariels*	-	-	-	-	-	-	-	(77)	**(77)**	-	**(77)**
■ *Autres éléments du résultat global*				*34*	*177*	*180*			***391***	4	***394***
Autres	-	-	-	-	-	-	-	9	**9**	20	**29**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019	**3 800**	**900**	**822**	**(215)**	**781**	**166**	**744**	**5 628**	**12 624**	**907**	**13 531**

(a) Voir note 3 « Impacts de la première application de la norme IFRS 16 ».
(b) Le montant nominal de l'émission réalisée par La Banque Postale s'élève à 750 millions d'euros, montant duquel la prime d'émission a été déduite (voir note 1.4).

Variation des capitaux propres consolidés 2018

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social	Prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers CNP	Autres résultats latents sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017	3 800	900	851	(184)	823	384	-	4 790	11 364	169	11 534
Première application d'IFRS 9 au 1er janvier 2018	-	-	-	-	-	(26)	-	(118)	**(144)**	1	**(143)**
Capitaux propres consolidés au 1er janvier 2018	3 800	900	851	(184)	823	358	-	4 672	11 220	170	11 391
Distribution de dividendes	-	-	(171)	-	-	-	-	-	**(171)**	(3)	**(174)**
Options de rachat d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	55	**55**	(8)	**47**
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	3	**3**	(3)	**1**
Affectation du résultat 2017	-	-	(680)	-	-	-	-	680	**-**	-	**-**
Émission de titres subordonnés hybrides [a]	-	-	-	-	-	-	744	-	**744**	-	**744**
Résultat global de la période	-	-	798	(66)	(219)	(372)	-	18	**160**	39	**198**
Dont	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-	**-**
■ *Résultat net*	-	-	*798*	-	-	-	-	-	***798***	*39*	***837***
■ *Écarts actuariels*	-	-	-	-	-	-	-	*18*	***18***	-	***18***
■ *Autres éléments du résultat global*	-	-	-	*(66)*	*(219)*	*(372)*	-	-	***(657)***	-	***(657)***
Autres	-	-	-	-	-	-	-	3	**3**	1	**4**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018	**3 800**	**900**	**798**	**(250)**	**604**	**(14)**	**744**	**5 432**	**12 014**	**197**	**12 210**

(a) Le montant nominal de l'émission s'élève à 750 millions d'euros, montant duquel la prime d'émission a été déduite.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2019 Groupe	2019 Hors Banque	2019 La Banque Postale	2018 Groupe	2018 Hors Banque	2018 La Banque Postale
Excédent brut d'exploitation		**2 359**	**1 204**	**1 155**	**1 785**	**605**	**1 181**
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(218)	(26)	(191)	(204)	(20)	(184)
Produits et charges financières divers		9	9	-	(2)	(2)	-
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	40.1	**2 150**	**1 187**	**963**	**1 579**	**582**	**997**
Variation du besoin en fonds de roulement	40.3	(125)	(145)	21	(397)	(122)	(276)
CICE de la période (hors provisions)		-	-	-	(320)	(317)	(3)
Variation du solde des emplois et ressources bancaires	40.4	4 494	-	4 494	3 937	-	3 937
Impôts payés		(90)	158	(248)	(94)	99	(192)
Monétisation CICE		-	413	(413)	-	298	(298)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste		-	356	(356)	-	408	(408)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		146	19	127	137	14	123
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**6 576**	**1 988**	**4 587**	**4 842**	**962**	**3 880**
Achat d'actifs incorporels et corporels	40.5	(1 501)	(1 207)	(294)	(1 493)	(1 162)	(331)
Achat d'actifs financiers		(240)	(219)	(21)	(81)	(79)	(2)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		173	172	1	335	335	-
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		39	39	-	34	28	6
Incidences des variations de périmètre		(278)	(278)	-	(27)	(27)	-
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		125	125	-	220	220	-
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		**(1 682)**	**(1 368)**	**(314)**	**(1 010)**	**(684)**	**(327)**
Augmentation de capital		-	-	-	9	-	9
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels		744	-	744	744	744	-
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(232)	(221)	(11)	(174)	(173)	(1)
Rachat d'intérêts minoritaires		(403)	(27)	(376)	(26)	(23)	(3)
Intérêts financiers versés		(229)	(229)	-	(156)	(156)	-
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	40.6	2 981	2 981	-	890	890	-
Remboursements des emprunts	40.7	(1 948)	(1 948)	-	(924)	(924)	-
Remboursements des passifs de location		(563)	(529)	(34)	-	-	-
Autres flux liés aux opérations de financement	40.8	38	38	-	(67)	(67)	-
Flux intragroupe		-	(515)	515		(17)	17
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**389**	**(449)**	**838**	**297**	**275**	**22**
Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre	40.9	(5 111)	-	(5 111)	(3 575)	-	(3 575)
Incidence des filiales destinées à être cédées		(9)	(9)	-	-	-	-
Incidence des variations des cours des devises		7	7	-	(3)	(3)	-
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**169**	**169**	**-**	**550**	**550**	**-**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		2 286	2 286	-	1 735	1 735	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		2 456	2 456	-	2 286	2 286	-

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 16 en cas d'application de la méthode de transition « rétrospective modifiée », les chiffres comparatifs 2018 ne sont pas retraités de l'application d'IFRS 16.

Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire des notes annexes

Généralités 279

Note 1 Événements significatifs de l'exercice 279
Note 2 Principes et méthodes comptables 280
Note 3 Première application de la norme IFRS 16 296
Note 4 Évolution du périmètre de consolidation 298
Note 5 Information sectorielle 299

Notes sur le compte de résultat 304

Note 6 Chiffre d'affaires 304
Note 7 Produit net bancaire 305
Note 8 Achats et autres charges 305
Note 9 Charges de personnel et effectifs 306
Note 10 Impôts et taxes 306
Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur 307
Note 12 Autres charges et produits opérationnels 307
Note 13 Résultat financier 308
Note 14 Impôts sur le résultat 309

Notes sur le bilan 313

Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) 313
Note 16 Immobilisations incorporelles 316
Note 17 Immobilisations corporelles 317
Note 18 Contrats de location (preneur) 318
Note 19 Sociétés mises en équivalence 320
Note 20 Autres actifs financiers 321
Note 21 Actifs financiers des activités bancaires 323
Note 22 Stocks et encours 325
Note 23 Créances clients et autres créances 326
Note 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie 326
Note 25 Actifs et passifs destinés à être cédés 327
Note 26 Capitaux propres 327
Note 27 Provisions pour risques et charges 328
Note 28 Emprunts obligataires et autres dettes financières 330
Note 29 Dette nette du Groupe 335
Note 30 Avantages du personnel 337
Note 31 Passifs financiers des activités bancaires 341
Note 32 Dettes fournisseurs et autres dettes 342

Informations complémentaires 343

Note 33 Information sur les risques hors activités bancaires 343
Note 34 Information sur les risques liés aux activités bancaires 345
Note 35 Informations complémentaires sur les instruments financiers 392
Note 36 Transactions avec les parties liées 399
Note 37 Entités structurées 400
Note 38 Engagements hors-bilan et passifs éventuels 401
Note 39 Bilan des activités bancaires 403
Note 40 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 404
Note 41 Honoraires des commissaires aux comptes 407
Note 42 Événements postérieurs à la clôture 407
Note 43 Périmètre de consolidation 408
Note 44 Autres titres non consolidés hors France 420

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location 279
1.2 Projet de création d'un grand pôle financier public 279
1.3 Émissions obligataires de La Poste 279
1.4 Émission de titres perpétuels par La Banque Postale 279
1.5 Prise de contrôle du groupe BRT 279

1.1 Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location

La norme IFRS 16, adoptée par l'Union européenne le 9 novembre 2017, est d'application obligatoire au 1er janvier 2019. Les impacts de cette norme à cette date sont détaillés dans la note 3 et se traduisent notamment par la comptabilisation complémentaire de droits d'utilisation à l'actif du bilan pour 2,4 milliards d'euros, et de passifs de location pour 2,6 milliards d'euros. L'impact global de l'application d'IFRS 16 sur les capitaux propres part du Groupe au 1er janvier 2019 est de - 145 millions d'euros.

1.2 Projet de création d'un grand pôle financier public

Dans le cadre du rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts autour du projet de création d'un grand pôle financier public, un protocole d'accord engageant entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale a été signé le 31 juillet 2019.

La création de ce pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremers à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens.

La mise en œuvre de ce projet devrait être finalisé au cours du premier semestre 2020 par voie d'apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1 % et 40,9 % au sein de CNP Assurances. Le groupe CNP Assurances est un acteur de référence de l'assurance de personnes en France, en Europe et au Brésil.

Au terme de cette opération, le Groupe La Poste, dont La Banque Postale, sera consolidé par intégration globale par la Caisse des Dépôts. Le groupe CNP Assurances, auparavant mise en équivalence, sera intégré globalement à 62,1 % par La Banque Postale.

1.3 Émissions obligataires de La Poste

La Poste a procédé le 17 septembre 2019 à deux émissions obligataires :

- une émission d'un montant de 900 millions d'euros à échéance septembre 2027 au taux de 0,375 %, complétée en octobre 2019 par une tranche complémentaire de 100 millions d'euros aux mêmes conditions, portant le total de cette émission à 1 milliard d'euros ;
- une émission d'un montant de 600 millions d'euros à échéance septembre 2034 au taux de 1 %, complétée en octobre 2019 par une tranche complémentaire de 100 millions d'euros aux mêmes conditions, portant le total de cette émission à 700 millions d'euros.

1.4 Émission de titres perpétuels par La Banque Postale

La Banque Postale a émis le 14 novembre 2019 sa première obligation « *Additional Tier 1* » pour un montant de 750 millions d'euros. L'instrument émis est une obligation perpétuelle rappelable après 7 ans, assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3,875 %.

Cette émission a été comptabilisée dans les capitaux propres part du Groupe de La Banque Postale. Au niveau du Groupe La Poste, ces titres sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires dans les capitaux propres.

1.5 Prise de contrôle du groupe BRT

À la suite de l'accord conclu le 31 juillet 2019, Le Groupe La Poste a pris le contrôle en janvier 2020 du groupe italien BRT, numéro un de l'activité Colis en Italie, dont il détient désormais 85 % (secteur GeoPost) et qui viendra renforcer le réseau DPD en Europe.

Le groupe BRT, mis en équivalence dans les comptes 2019 du Groupe La Poste, sera consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2020. En première estimation, le goodwill devrait se situer aux alentours de 1,2 milliard d'euros dont 0,5 milliard d'euros déjà intégré dans la valeur des titres mis en équivalence.

Le Groupe BRT a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires proche de 1,5 milliard d'euros et un résultat net d'environ + 40 millions d'euros.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1	Référentiel comptable	280
2.2	Bases d'évaluation et recours à des estimations	280
2.3	Méthodes de consolidation	281
2.4	Conversion des états financiers des sociétés étrangères	281
2.5	Transactions en devises étrangères	282
2.6	Intégration du secteur La Banque Postale	282
2.7	Regroupements d'entreprises	282
2.8	Produits opérationnels	282
2.9	Impôts	282
2.10	Immobilisations incorporelles	283
2.11	Immobilisations corporelles	283
2.12	Droits d'utilisation	284
2.13	Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles	284
2.14	Autres actifs financiers	285
2.15	Actifs et passifs des activités bancaires	285
2.16	Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire	292
2.17	Passifs de location	293
2.18	Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires	293
2.19	Stocks et encours	293
2.20	Créances clients	293
2.21	Provisions	293
2.22	Avantages du personnel	294
2.23	Actifs détenus en vue d'être cédés	294
2.24	Tableau des flux de trésorerie	294

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 2019 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 27 février 2020), 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 2019 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 2019 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2018, à l'exception des éléments décrits aux paragraphes 2.1.1 et 2.1.2 ci-dessous.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2019

IFRS 16

La norme IFRS 16 – Contrats de location a été adoptée le 9 novembre 2017 par l'Union européenne et est devenue d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019.

Cette norme vient remplacer la norme IAS 17 – Contrats de location et rend obligatoire la comptabilisation au bilan d'un actif et d'un passif pour tous les contrats de location où l'entreprise est preneur.

Les principaux impacts de cette norme sur les comptes du Groupe sont décrits dans la note 3.

IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux

L'application de ce texte n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2019

Le Groupe a appliqué par anticipation au 31 décembre 2019 l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence ». Dans le cadre de la nouvelle réglementation sur les taux de référence visant à remplacer les taux interbancaires IBOR par de nouveaux taux, l'IASB a publié un amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 en septembre 2019. Cet amendement a été adopté par la Commission européenne le 15 janvier 2020 et est d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2020.

Cet amendement permet d'appliquer des exemptions notamment au titre de l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture. L'objectif est de ne pas déqualifier les relations de couverture du seul fait des incertitudes sur l'échéance et les méthodes de transition de taux de référence, tant que les anciens taux ne sont pas supprimés et les contrats ne sont pas modifiés. L'amendement s'applique jusqu'à ce que les incertitudes sur les flux disparaissent ou que la relation de couverture soit arrêtée.

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 possible 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.

Dans le cadre de l'opération évoquée en note 1.1, la promesse de vente s'est dénouée en janvier 2020. Les titres correspondant sont donc à nouveau détenus directement par le Groupe.

2.3.4 Entités contrôlées non significatives

Les entités non significatives et/ou sans activité, dont la consolidation n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, ne sont pas consolidées.

2.3.5 Opérations intragroupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

2.3.6 Acquisition et cession d'intérêts minoritaires

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

2.4 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de La Poste, entité tête de Groupe.

Les comptes de toutes les sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités

suivantes : les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont enregistrées directement au bilan consolidé en capitaux propres, sous la rubrique « Réserves de conversion ».

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme les actifs et passifs de l'activité à l'étranger, et convertis au cours de clôture.

Les différences de change provenant des transactions ayant la nature d'investissements nets entre sociétés du Groupe sont comptabilisées au bilan, dans le poste « Réserves de conversion » au sein des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements nets sont imputés en capitaux propres lors de la consolidation.

Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, les différences de conversion initialement reconnues en capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

2.5 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs exprimés en devises sont convertis au taux applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne « Gains nets de change » en « Autres éléments financiers » (voir note 13).

2.6 Intégration du secteur La Banque Postale

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur La Banque Postale, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, ont fait l'objet de regroupements sur des lignes dédiées du bilan consolidé et du compte de résultat consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

Les principes appliqués sont présentés dans les notes 2.8 – *Produits opérationnels* et 2.14 – *Actifs et passifs des activités bancaires*.

2.7 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*.

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 2.13.

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.

Les effets fiscaux des distributions de dividendes sur instruments financiers classés en capitaux propres sont comptabilisés en résultat.

2.10 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période de 1 à 3 ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où ils remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38. Ils sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité (en moyenne sur 3 ans, et jusqu'à 5 ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas ces critères sont enregistrées en charges de l'exercice où elles sont encourues.

2.11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

2.11.1 Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés, et dont le Groupe attend des avantages économiques futurs, sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – *Coût d'emprunts*.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

2.11.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par le Groupe La Poste :

Immobilisations	Composants
Parc immobilier	Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	Mécanique, intelligence, périphérique Un 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

Dans les comptes de l'exercice 2018, 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.

Dans les comptes de l'exercice 2019, ces contrats sont désormais traités selon les dispositions de la norme IFRS 16 (cf. note 3).

2.12 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation comptabilisés à l'actif du bilan résultent de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019. Les modalités de la première application de cette norme sont présentées dans la note 3.

2.13 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.

2.14 Autres actifs financiers

2.14.1 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment :

- les prêts accordés pour le logement social, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement ;
- les titres de participation non consolidés. La norme IFRS 9 offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables. Dans ce cas, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le Groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

  En cas d'absence d'un marché actif, et lorsque la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable à l'aide de méthodes alternatives de valorisation, ils sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition ;
- la part à plus d'un an de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 28).

2.14.2 Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 2.16 et 28).

2.15 Actifs et passifs des activités bancaires

2.15.1 Principes généraux de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Comptabilisation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur minorée ou majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition (à l'exception des actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du résultat pour lesquels les coûts de transactions sont comptabilisés en produits ou en charges au moment de la comptabilisation initiale).

En pratique, la juste valeur sera le plus souvent le prix de vente ou de transaction de l'instrument financier.

Date d'enregistrement initiale

Les titres sont inscrits au bilan en date de règlement-livraison tandis que les instruments financiers dérivés sont enregistrés en date de négociation. Les variations de juste valeur entre la date de négociation et la date de règlement-livraison sont enregistrées en résultat.

Les prêts et créances sont enregistrés au bilan en date de décaissement.

Distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres

Un instrument de dette constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des instruments.

Un instrument de capitaux propres est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité, sans obligation contractuelle de remettre des liquidités ou d'échanger des instruments.

2.15.2 Comptabilisation des actifs financiers

Selon IFRS 9, la classification d'un actif financier est effectuée en fonction des modèles de gestion définis par l'entité et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels (critère du « Prêt basique »).

Modèles de gestion

Un modèle de gestion correspond à la manière dont sont gérés collectivement un groupe d'actifs financiers pour générer des revenus. Son objectif est de traduire au mieux les pratiques de gestion des actifs concernés. Il est identifié au sein du Groupe à partir des faits objectifs qui peuvent être observés comme l'analyse de l'organisation du métier, de ses systèmes d'information, de ses rapports internes, de son mode de suivi des risques, ou encore de ses décisions de gestion passées (historiques de cessions par exemple).

Il convient de distinguer trois types de modèles de gestion :

- un modèle qui consiste à collecter les flux contractuels des actifs (modèle « Collecte ») ;
- un modèle qui consiste à collecter les flux contractuels des actifs et effectuer des cessions (modèle « Collecte et Vente ») ;
- un modèle particulier aux autres actifs financiers, notamment ceux gérés à des fins de transaction.

L'identification d'un modèle de gestion est accompagnée d'une documentation au sein de chaque métier du Groupe.

Un changement de modèle gestion est par nature très rare. En effet, les changements de modèles de gestion doivent être décidés par la direction des métiers en accord avec la Direction générale au vu des évolutions internes ou externes, significatives au regard de l'activité et observables par les parties externes. Ainsi un changement de modèle de gestion ne peut correspondre qu'à l'arrêt ou au lancement d'une activité significative. Il peut s'agir par exemple d'une cession de ligne de métier gérée auparavant selon le modèle « Collecte » : dans ce cas, l'entité ne commercialise plus ce type d'instruments financiers et reclasse l'ensemble des actifs concernés dans un modèle de gestion de type « Transaction ».

Le reclassement des instruments de dette respectant le test « SPPI » est obligatoire en cas de changement de modèle de gestion et interdit dans tous les autres cas.

Ce reclassement doit être effectué de manière prospective, sans retraiter le bilan ni le compte de résultat des périodes précédentes.

Par ailleurs, le reclassement doit avoir lieu en date d'ouverture du premier exercice commençant après la date effective du changement de modèle de gestion.

Critère du « prêt basique » ou test « SPPI »

L'objectif du critère SPPI est de s'assurer que les flux de trésorerie contractuels générés par l'instrument sont uniquement composés de flux de remboursement en principal et de versement d'intérêts sur le principal restant dû. En d'autres termes, l'instrument doit être un « prêt basique ».

Le principal est défini comme la juste valeur de l'instrument financier au moment de sa comptabilisation initiale au bilan.

Les intérêts peuvent comprendre plusieurs composantes dont :

- la rémunération perçue au titre du temps qui passe ou « la valeur-temps de l'argent » ;
- la rémunération du risque de crédit encouru sur le montant prêté ;
- la rémunération venant compenser les coûts de la liquidité ou coûts administratifs ; et
- la marge commerciale.

Les actifs financiers respectant le critère du « prêt basique » sont des instruments de dette qui comprennent notamment les crédits classiques, des obligations à taux fixe et à taux variable ainsi que les créances commerciales.

Les actifs financiers ne respectant pas le critère du « prêt basique » incluent notamment les instruments de dette tels que les OPCVM ou les titres structurés.

Les instruments dérivés et les instruments de capitaux propres de type actions ou titres de participation non consolidés ne respectent pas par nature le critère du « prêt basique ».

Selon IFRS 9, les actifs financiers sont classés dans une des quatre catégories suivantes.

2.15.3 Actifs financiers au coût amorti

Les instruments de dette dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (critère du « Prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés au coût amorti si l'objectif du modèle de gestion consiste à conserver ces actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels.

L'objectif du modèle de gestion « Collecte des flux contractuels » est de détenir les actifs sur une longue durée ou jusqu'à maturité pour en percevoir les flux contractuels. Dans ce modèle de gestion, les cessions ne doivent pas intervenir ou très peu. Certaines cessions sont toutefois autorisées (les cessions réalisées dans le cadre d'une augmentation du risque de crédit, les cessions proches de la maturité de l'instrument, les cessions fréquentes mais peu significatives ainsi que les cessions isolées même si elles sont significatives).

Les actifs financiers au coût amorti sont comptabilisés, après leur comptabilisation initiale, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les flux de trésorerie futurs estimés sur la durée de vie attendue d'un actif financier à la juste valeur initiale de l'actif financier. Il inclut les coûts de transaction et les produits accessoires (frais de dossier, commissions d'engagement dès lors que le tirage est plus probable qu'improbable ou de participation) ainsi que toutes autres surcotes ou décotes. Il s'agit d'un taux actuariel.

Cette catégorie d'actifs financiers comprend au sein du Groupe l'essentiel des prêts et créances à la clientèle, ainsi que la plupart des titres entrant dans le cadre d'investissement des activités bancaires.

2.15.4 Actifs financiers à la juste valeur par les capitaux propres recyclables

Les instruments de dette dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (critère du « Prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés à la juste valeur par capitaux propres recyclables si l'objectif du modèle de gestion est de détenir ces actifs financiers pour collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs.

Ces actifs sont comptabilisés lors de leur inscription initiale au bilan à leur juste valeur et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Cette catégorie d'instruments financiers présente la particularité d'être valorisée au bilan à la juste valeur, mais de présenter en compte de résultat les impacts d'une valorisation au coût amorti. Les variations de juste valeur sont enregistrées en réserves recyclables, ce qui assure l'équilibre entre les deux modes de comptabilisation au bilan et au compte de résultat.

C'est notamment le cas pour la comptabilisation des dépréciations. La valeur au bilan de l'actif reste la juste valeur et ne se trouve pas affectée par le montant de dépréciation calculé. Le compte de résultat est impacté de toute variation à la hausse (charge) ou à la baisse (produit) du montant de dépréciation. La contrepartie de ces mouvements est enregistrée au sein des réserves recyclables.

Lors de la cession de ces titres, les gains ou pertes latents antérieurement constatés en capitaux propres sont recyclés en compte de résultat au sein des « Gains ou pertes nets sur actifs financiers en juste valeur par les capitaux propres recyclables ».

2.15.5 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie des réserves non recyclables

En ce qui concerne les placements dans des instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, la norme IFRS 9 offre l'option irrévocable, en date de première

comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables.

Dans ce cas, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le Groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

Par ailleurs, en cas de cession, le Groupe a choisi de reclasser en réserves au 1er janvier de l'exercice suivant la part de réserves non recyclables correspondant à l'éventuelle plus ou moins-value de cession constatée.

2.15.6 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat

La catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat » est la catégorie par défaut selon IFRS 9.

Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt « basique » (par exemple les OPCVM) ainsi que les instruments de capitaux propres qui ne sont pas classés dans la catégorie Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables.

Cette catégorie englobe par ailleurs les actifs financiers, y compris les dérivés actifs, détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire acquis ou émis avec l'intention de les revendre à brève échéance. Elle comprend notamment au sein du Groupe les crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions à Caffil.

Les variations de juste valeur des actifs financiers classés dans cette rubrique sont enregistrées au compte de résultat.

2.15.7 Dépréciation des actifs financiers

La nouvelle méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 est désormais orientée vers un modèle de dépréciation pour risque de crédit lié à des pertes attendues et non plus seulement fondé sur le risque avéré.

La norme IFRS 9 définit un modèle de provisionnement qui s'applique à tous les actifs financiers présentant un risque de contrepartie (hors instruments de capitaux propres) non réévalués à la juste valeur par résultat, et notamment à tous les actifs financiers au coût amorti et en juste valeur par les réserves recyclables. Ce modèle s'applique également aux créances de location, aux engagements de prêts et aux garanties financières.

Ainsi, des dépréciations correspondant aux « pertes de crédit attendues à un an », sont constatées sur les actifs comptabilisés au coût amorti et en juste valeur par les réserves recyclables dès leur entrée au bilan, tant qu'ils ne présentent pas de dégradation significative du risque de crédit. Les « pertes de crédit à un an » correspondent aux pertes totales encourues en cas de défaut, pondérées par la probabilité de défaut à un an. Les encours concernés relèvent du « *Bucket 1* ».

Les encours pour lesquels une dégradation significative de la qualité de crédit a été identifiée depuis leur date de première comptabilisation font l'objet d'une dépréciation à hauteur des « pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument ». Les « pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument » correspondent aux pertes totales encourues en cas de défaut, pondérées par la probabilité de défaut sur la durée de vie attendue de l'instrument. Ces encours relèvent du « *Bucket 2* ».

Les actifs financiers se retrouvant en situation de défaut sont déclassés en « Bucket 3 » et font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit estimées à terminaison.

Dégradation significative du risque de crédit

La dégradation du risque de crédit est une notion relative, et non absolue. Cette approche relative implique donc de pouvoir suivre l'évolution de la qualité de crédit dans le temps.

Le Groupe s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs (principes décrits au sein de la note 34) afin de détecter les éventuelles dégradations de la qualité de crédit d'une contrepartie.

Méthodologie de provisionnement du « *bucket* 1 » et du « *bucket* 2 »

Les pertes de crédit attendues correspondent à la différence entre les flux de trésorerie que l'entité est en droit de recevoir en vertu des dispositions contractuelles, et les flux de trésorerie que l'entité s'attend à recouvrer, actualisés au taux d'intérêt effectif de l'actif financier.

Les flux de trésorerie que l'entité est en droit de recevoir tiennent compte de toutes les modalités contractuelles de l'instrument financier sur sa durée de vie attendue (par exemple les options de remboursement anticipé, de prorogation…), et incluent les flux de trésorerie provenant de l'exercice des garanties contractuelles.

Les pertes de crédit attendues sont estimées selon la probabilité de défaut de la contrepartie. La probabilité de défaut correspond à la probabilité que le débiteur fasse défaut dans un horizon de temps donné.

Dans le cadre du « *Bucket* 1 », l'horizon de temps est annuel. Dans le cadre du « *Bucket* 2 », l'horizon de temps est la durée de vie de l'instrument.

Au sein du Groupe, la dépréciation sur les crédits est statistique (par catégories homogènes présentant des caractéristiques de risques similaires), avec une possibilité d'ajustement à dire d'expert dans certains cas, en particulier pour les crédits octroyés aux personnes morales.

Par ailleurs, conformément aux dispositions d'IFRS 9, les pertes de crédit attendues sont déterminées selon une méthodologie qui intègre les informations raisonnables et justifiables sur des événements passés, des circonstances actuelles et des prévisions de la conjoncture économique à venir (notion de « *Forward looking* »).

La composante *forward-looking* est obtenue au travers d'une approche comportant trois scénarios modélisés. La dépréciation finale correspond à la moyenne pondérée par la probabilité d'occurrence de chaque scénario.

Prêts en défaut relevant du « *bucket* 3 »

La norme IFRS 9 n'impose aucune définition du défaut. Au contraire elle incite à retenir une définition cohérente avec celle retenue

par l'entité dans le cadre de sa politique de gestion des risques. Au sein du Groupe, un actif financier identifié individuellement est considéré en défaut lorsqu'il présente un évènement de crédit révélateur de difficultés financières.

Le Groupe considère comme une indication objective de passage en défaut :

- l'existence d'un ou plusieurs impayés de plus de trois mois ;
- une demande de plan de surendettement auprès de la Banque de France même sans incident de paiement ;
- l'existence de procédures contentieuses ;
- les créances considérées comme « très risquées » au regard de sa politique de gestion des risques.

Périmètre des crédits immobiliers

Les encours en défaut sont pondérés par le paramètre de la « meilleure estimation de la perte anticipée sur l'exposition en défaut » ajusté pour la comptabilité de certains éléments (notamment suppression des surpondérations prises en compte dans les analyses de suivi des risques comme l'effet d'un ralentissement économique par exemple). Ce paramètre est déterminé en fonction de la durée du défaut et du type de garantie.

En cas de réappréciation de prêts immobiliers dépréciés, les provisions peuvent être reprises intégralement ou partiellement et les créances sorties du « *Bucket 3* » lorsque la totalité des impayés est régularisée et lorsque les paiements ont repris de manière régulière pour les montants correspondant aux échéances contractuelles depuis au moins deux mois.

Périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales

Sur ce périmètre, le provisionnement spécifique des encours est suivi mensuellement et est ajusté à dire d'expert le cas échéant. Une dépréciation est alors constatée par différence entre la valeur comptable et les flux attendus actualisés au taux d'intérêt effectif d'origine, déterminés en tenant compte de la situation financière du débiteur et de la valeur actuelle des garanties reçues. La sortie du « *Bucket 3* » peut être effective, après une période probatoire correspondant à une période sans incident de crédit (90 jours, sauf pour les crédits restructurés pour lesquels la période probatoire pour sortir du « *Bucket 3* » est de 12 mois).

Sur l'ensemble des périmètres, le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « Coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Par application du principe de contagion, la totalité des encours d'un même titulaire est provisionnée dès lors qu'une créance sur ce titulaire est dépréciée dans le Groupe.

Opérations de restructuration

Les créances restructurées sont des créances pour lesquelles l'entité a modifié les conditions financières d'origine du fait de difficultés financières de l'emprunteur.

Les restructurations sont définies selon deux principaux critères :

- des concessions par l'établissement ;
- des difficultés financières de l'emprunteur.

La décote de taux constatée lors de la restructuration d'une créance est enregistrée en coût du risque et au bilan en diminution de l'encours correspondant. Elle correspond à la différence entre la valeur nominale de la créance avant la restructuration et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des nouveaux flux futurs attendus. La décote est rapportée au compte de résultat dans la marge d'intérêt selon un mode actuariel sur la durée du prêt.

L'éventuel abandon en capital est constaté directement en résultat.

2.15.8 Décomptabilisation d'actifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

Lorsque certains risques et avantages ont été transférés, et tant que le contrôle est conservé sur l'actif financier, celui-ci est maintenu au bilan dans la mesure de l'implication continue dans l'actif concerné.

Au sein du Groupe, l'essentiel des renégociations de crédit aboutit à une décomptabilisation, les droits contractuels étant substantiellement modifiés.

Opérations de pension livrée

Chez le cédant, les titres ne sont pas décomptabilisés. Le Groupe enregistre un passif représentatif de l'engagement de restitution des espèces reçues. Cette dette constitue un passif financier enregistré au coût amorti et non en juste valeur.

Chez le cessionnaire il n'y a pas de comptabilisation des actifs reçus mais comptabilisation d'une créance sur le cédant représentative des espèces prêtées. Lors des 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 des IFRS. Ces opérations ne peuvent donc donner lieu à une décomptabilisation des titres prêtés. Ils restent comptabilisés dans leur catégorie comptable d'origine et valorisés suivant les règles de celle-ci.

2.15.9 Dettes financières

Principe général de classement des dettes financières

Tous les passifs financiers sont par défaut classés dans la catégorie au coût amorti.

En date de clôture, ces dettes sont ainsi évaluées selon la méthode du taux d'intérêt effectif et enregistrées au bilan en « Dettes envers les établissements de crédit », en « Dettes envers la clientèle », en « Dettes représentées par un titre » ou en « Dettes subordonnées » sauf si elles ont fait l'objet d'une couverture en juste valeur.

Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle

Les dettes envers les établissements de crédit et dettes envers la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou leur nature : dettes à vue (dépôts à vue, comptes ordinaires) ou à terme (compte d'épargne à régime spécial). Ces dettes comprennent les titres donnés en pension livrée et les valeurs données en pension.

Dettes représentées par un titre

Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par La Banque Postale.

Dettes subordonnées

Les dettes subordonnées comprennent les dettes dont le remboursement, en cas de liquidation du débiteur n'est possible qu'après désintéressement des autres créanciers privilégiés ou chirographaires. Ces dettes sont valorisées selon la méthode du coût amorti sauf si elles font l'objet d'une couverture en juste valeur.

Passifs financiers à la juste valeur par le résultat

Les passifs comptabilisés dans cette catégorie correspondent aux passifs financiers détenus à des fins de transaction, y compris les dérivés passifs, ainsi qu'aux passifs que le Groupe a désignés dès l'origine pour être évalués en juste valeur en contrepartie du compte de résultat en application de l'option offerte par la norme IFRS 9, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- élimination ou réduction significative d'un décalage de traitement comptable. Le Groupe évalue ainsi à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat certaines émissions structurées ;
- groupe de passifs financiers dont la gestion et l'évaluation de la performance se font à la juste valeur ;
- passifs financiers composés comportant un ou plusieurs dérivés incorporés non étroitement liés.

Le traitement comptable des passifs financiers pour lesquels cette option est exercée est le suivant :

- les variations de juste valeur de ces passifs sont comptabilisées en résultat excepté la part relative au risque de crédit propre du Groupe ;
- les variations de juste valeur relatives à la composante risque de crédit propre du Groupe sont comptabilisées en réserves non recyclables. Cette partie ne pourra donc pas être recyclée en résultat en cas de remboursement anticipé de la dette.

Distinction entre dettes et capitaux propres : Titres supersubordonnés à durée indéterminée

Les titres subordonnés sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres en fonction notamment de l'analyse de leurs caractéristiques et plus spécifiquement en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.

Au regard des conditions fixées par la norme IAS 32 pour analyser la substance contractuelle de ces instruments, et compte tenu de leurs caractéristiques contractuelles, les titres supersubordonnés à durée indéterminée émis par le Groupe CNP Assurances sont qualifiés d'« Instruments de dettes ».

Les obligations subordonnées émises par La Banque Postale répondent aux critères de classement en « instruments de capitaux propres », et les coupons sont traités comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres. Les distributions de coupons correspondant à des distributions de résultat, l'impôt différé actif, représentatif d'une économie d'impôt, est comptabilisé en résultat conformément à IAS 12 et aux clarifications apportées dans le cadre de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS (cycle 2015-2017).

Passifs financiers comportant des dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est la composante d'un passif hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque, dès l'initiation du contrat, ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où le passif hybride est évalué dans son ensemble en juste valeur par le résultat. Cette catégorie de passifs comprend notamment au sein du Groupe les émissions structurées (Indexation Euro Stoxx).

Reclassement de passifs financiers

Le classement d'un passif financier déterminé en date de première comptabilisation est définitif et aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Décomptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

2.15.10 Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Un dérivé est un instrument financier ou un autre contrat qui présente les trois caractéristiques suivantes :

- sa valeur fluctue en fonction d'un taux d'intérêt, du prix d'un instrument financier, du prix de matières premières, d'un cours de change, d'un indice de prix ou de cours, d'une notation de crédit ou d'un indice de crédit, ou d'une autre variable appelée sous-jacent ;
- il requiert un investissement initial net faible ou nul ou plus faible qu'un instrument financier non dérivé pour avoir la même sensibilité à la variation du sous-jacent ;
- il est dénoué à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont classés en deux catégories :

Dérivés détenus à des fins de transaction

Les dérivés font partie des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat pour leur juste valeur. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés parmi les « Gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

Dérivés de couverture

En attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macrocouverture, IFRS 9 offre la possibilité de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture. L'opportunité de maintenir les principes d'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture a été retenue par le Groupe. Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continuent à s'appliquer.

Les dérivés de couverture qui satisfont aux critères requis par la norme IAS 39 pour être comptablement qualifiés d'instruments de couverture sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie » selon les cas. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les « Instruments dérivés de couverture ». Les autres instruments dérivés sont par défaut classés dans les catégories Actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat, même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Pour qualifier un instrument financier de dérivé de couverture, le Groupe doit documenter la relation de couverture dès sa mise en place (stratégie de couverture, désignation du risque couvert, de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, méthode d'évaluation de l'efficacité). L'efficacité est appréciée à la mise en place de la couverture et tant qu'elle est en vie, à chaque arrêté.

Selon la nature du risque couvert l'instrument financier dérivé est désigné comme un instrument de couverture de juste valeur, de flux de trésorerie ou de risque de change lié à un investissement net à l'étranger.

Couverture de juste valeur

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers ; elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux fixe ainsi que les dépôts à vue dans le cadre des possibilités offertes par l'Union européenne.

La réévaluation du dérivé est inscrite en résultat de manière symétrique à la réévaluation de l'élément couvert. Les gains ou pertes attribuables au risque couvert sont constatés dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat » au compte de résultat. Dès lors que la relation de couverture est efficace, les variations de juste valeur de l'élément couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture. L'éventuelle inefficacité de la couverture est directement inscrite en résultat. La partie correspondant au réescompte de l'instrument financier dérivé est inscrite au compte de résultat en « Produits et charges d'intérêts » symétriquement aux produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme, ou a fortiori s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse sur une base prospective : le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » ou « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert est amortie sur la période restant à courir par rapport à la durée de vie initiale de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture, n'étant plus qualifié d'instrument de couverture mais continuant d'exister, reste comptabilisé au bilan, à la juste valeur par résultat. Un résultat de cession de l'élément couvert est éventuellement constaté en résultat.

Macrocouverture

Le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macrocouverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macrocouverture sont pour l'essentiel des swaps de taux désignés en couverture de juste valeur des ressources à taux fixe du Groupe.

Le traitement comptable des dérivés de macrocouverture se fait selon les mêmes principes que ceux décrits supra. La réévaluation de la composante couverte est portée globalement dans le poste « Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux ».

Couverture de flux de trésorerie

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable.

La part efficace des variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé est inscrite dans une ligne spécifique des capitaux propres tandis que la part inefficace est rapportée au résultat en « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est portée au compte de résultat dans la rubrique « Produits et charges d'intérêts sur opérations de couverture » symétriquement aux produits ou charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Les instruments couverts restent comptabilisés selon les règles applicables à leur catégorie comptable.

En cas d'interruption de la relation de couverture ou dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou a fortiori s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapporté immédiatement en résultat. En cas de disparition de l'élément couvert le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert inscrite dans les capitaux propres est immédiatement constatée en résultat.

2.15.11 Compensation d'actifs et passifs financiers

Un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et s'il a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Le droit juridiquement exécutoire doit être irrévocable et doit pouvoir s'exercer en toutes circonstances.

Les opérations de pensions livrées dont les principes de fonctionnement répondent aux deux critères requis par la norme font l'objet d'une compensation au bilan lorsque :

- elles portent sur la même contrepartie ;
- elles ont les mêmes dates d'échéance fixées dès l'origine ;
- elles sont réalisées dans la même devise ;
- elles se dénouent au travers d'un système de règlement/livraison garantissant la livraison des titres contre la réception d'espèces associées ;
- les titres sont déposés chez le même dépositaire.

La compensation concerne essentiellement les opérations de pension réalisées avec la chambre de compensation LCH Clearnet.

2.15.12 Engagements de garantie

Garanties financières

Selon IFRS 9, un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies, en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

Par ailleurs, les garanties financières données (qui ne sont pas comptabilisées à la juste valeur par le résultat) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan. Les mêmes méthodes de *bucketisation* et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces encours. La provision est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

2.15.13 Engagements de financement

Les engagements de financements qui ne sont pas considérés comme des instruments dérivés ne figurent pas au bilan.

Toutefois, de la même manière que les garanties financières données, les engagements de financement (qui ne sont pas considérés comme des dérivés) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan.

2.15.14 Activités d'assurance

Les actifs et passifs financiers des filiales d'assurance intégrées globalement sont évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IFRS 9, et présentés selon l'approche par superposition.

Dans l'attente de la future norme IFRS 17 sur les activités d'assurances, les filiales continuent d'appliquer la norme IFRS 4 aux contrats suivants :

- les contrats d'assurance comportant un aléa pour l'assuré. Cette catégorie recouvre les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers émis par l'assureur comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaires.

Les règles de valorisation des provisions techniques définies par le référentiel local, conformément aux dispositions d'IFRS 4, sont maintenues sur ces deux types de contrat.

Les contrats financiers relevant de la norme IFRS 9 correspondent aux contrats d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaires : contrat d'épargne en unités de comptes sans support euros et sans garantie plancher.

En application des principes de la comptabilité « reflet » définis par la norme IFRS 4, une provision pour participation aux bénéfices différée est comptabilisée sur les contrats d'assurance avec participation aux bénéfices discrétionnaire. Elle est déterminée de sorte à refléter les droits potentiels des assurés sur les plus-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur ou leurs participations potentielles aux pertes en cas de moins-values latentes.

À chaque arrêté, les entreprises d'assurance du Groupe intégrées globalement mettent en œuvre un test de suffisance des passifs qui consiste à vérifier que les passifs d'assurance comptabilisés, nets de coûts d'acquisition différés et d'actifs incorporels liés, sont suffisants en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Provisions techniques et mathématiques

Les provisions techniques reflètent les engagements vis-à-vis des assurés.

- Les provisions mathématiques des contrats en euros correspondent à la différence de valeur actuelle des engagements de l'assureur et de l'assuré.
  - Les provisions d'assurance-vie sont constituées sur la base de taux d'actualisation au plus égaux aux taux de rendement prévisionnels, prudemment estimés, des actifs affectés à leur représentation.
  - L'actualisation des engagements est effectuée en retenant un taux au plus égal au taux du tarif du contrat concerné et en utilisant les tables de mortalité réglementaires ou les tables d'expérience si elles sont plus prudentes. En matière de taux d'actualisation de rentes, il est tenu compte des conséquences de la baisse des taux d'intérêt, lorsque le taux du tarif est jugé trop élevé par rapport aux perspectives attendues de réinvestissement.
  - Les provisions mathématiques des contrats exprimés en unités de compte sont évaluées sur la base des actifs servant

de support à ces contrats. Les gains ou pertes résultant de la réévaluation de ces derniers sont portés au compte de résultat afin de neutraliser l'impact de la variation des provisions techniques.

- Les provisions pour égalisation contractuelles sont constituées pour faire face aux charges exceptionnelles afférentes aux opérations garantissant les risques dus à des éléments naturels, le risque atomique, les risques de responsabilité civile dus à la pollution, les risques spatiaux, les risques liés au transport aérien, et les risques liés aux attentats et au terrorisme.
- Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour sinistres à payer. L'évaluation de ces provisions est fondée sur la valeur estimée des dépenses prévisibles nettes d'éventuels recours à recevoir.

Participation aux bénéfices différés active

La majorité des contrats financiers émis par les filiales d'assurance-vie du Groupe contient une clause de participation discrétionnaire des assurés aux bénéfices.

La clause de participation discrétionnaire octroie aux souscripteurs des contrats d'assurance-vie le droit de recevoir, en plus de la rémunération garantie, une quote-part des résultats financiers réalisés. Pour ces contrats, en application des principes de la « comptabilité reflet » définis par la norme IFRS 4, la provision pour participation aux bénéfices différée est ajustée pour refléter les droits des assurés sur les plus-values latentes ou leur participation aux pertes sur les moins-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur. La quote-part de plus-values revenant aux assurés est déterminée selon les caractéristiques des contrats susceptibles de bénéficier de ces plus-values.

Le montant de la participation aux bénéfices différée nette issue de la comptabilité reflet est comptabilisé, soit au passif (participation aux bénéfices différée passive nette), soit à l'actif du bilan (participation aux bénéfices différée active nette) suivant la situation de l'entité considérée.

La participation aux bénéfices différée, lorsqu'elle est active, est soumise à un test de recouvrabilité. Ce test vise à démontrer que son montant, dans le contexte de continuité d'exploitation dans lequel s'inscrit le Groupe, est recouvrable sur des participations aux bénéfices futures ou latentes et ne conduit pas à une insuffisance des engagements comptabilisés par le Groupe par rapport à ces engagements économiques. Ce test de recouvrabilité est mené en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats. La réalisation de ce test repose sur les outils de modélisation de gestion actif/passif des filiales concernées et permet d'évaluer les engagements dans un grand nombre de scénarios économiques par une approche stochastique.

Conformément à la recommandation du Conseil national de la comptabilité (CNC) du 19 décembre 2008 relative aux modalités de reconnaissance des participations aux bénéfices différée active, la recouvrabilité de la participation aux bénéfices active est confortée par l'appréciation prudente de la capacité de détention des actifs, notamment en matière de collecte future dans les flux prévisionnels. De même, la capacité d'absorption par les rendements futurs de ces moins-values latentes a été testée dans un environnement de rachats défavorable jamais encore connu.

2.16 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 ».

2.16.1 Emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation »

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la dette obligataire définie par le Groupe, certains emprunts obligataires à taux fixe sont « variabilisés » par le biais de swaps receveurs taux fixe/payeurs taux variable.

En fonction des circonstances, ces emprunts peuvent être, soit désignés à la juste valeur par résultat sur option, soit désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Emprunts obligataires désignés à la juste valeur par résultat sur option

En application de la norme IFRS 9, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IFRS 9.

Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt, la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable/payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

2.16.2 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.

2.16.3 Swaps de précouverture d'emprunts

Des swaps de précouverture sont souscrits dans certains cas afin de se prémunir contre une hausse des taux. Ces instruments de couverture de flux de trésorerie sont résiliés lors de l'émission de l'emprunt et donnent alors lieu au versement d'une soulte (soulte payée ou reçue en fonction de la valeur du swap). Ces soultes sont comptabilisées dans les réserves recyclables dans le cadre de l'application de la couverture de flux de trésorerie, puis recyclées en résultat sur la durée de vie de l'emprunt initialement couvert, conformément aux dispositions d'IFRS 9 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

2.17 Passifs de location

Les passifs de location comptabilisés au passif du bilan résultent de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019. Les modalités de la première application de cette norme sont présentées dans la note 3.

2.18 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.

2.19 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.

2.20 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.

2.21 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le Groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le Groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne-logement

Les comptes épargne logement (CEL) et les plans épargne logement (PEL) proposés à la clientèle de particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : une phase de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Ils génèrent des engagements de deux ordres pour l'établissement distributeur :

- obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée pour les PEL ouverts avant le 28 février 2011, et à un taux révisable annuellement pour les nouvelles générations ;
- obligation d'octroyer aux clients qui le demandent un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Ces engagements aux conséquences potentiellement défavorables pour le Groupe font l'objet de provisions présentées au passif du bilan (au poste « Provisions »), dont les variations sont enregistrées en produit net bancaire au sein de la marge d'intérêts.

Les provisions sont estimées sur la base de statistiques comportementales des clients, de données de marché pour chaque génération de plan afin de couvrir les charges futures liées aux conditions potentiellement défavorables de ces produits par rapport aux taux d'intérêt offerts à la clientèle des particuliers pour des produits similaires mais non réglementés en termes de rémunération. Elles ne sont relatives qu'aux seuls engagements liés aux comptes et plans d'épargne-logement existant à la date de calcul de la provision.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne-logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans d'épargne-logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés mais non encore échus à la date d'arrêté ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.

Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

2.22 Avantages du personnel

2.22.1 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.

2.22.2 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.

2.23 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.

2.24 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 les mouvements sur instruments de dette de La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées et des passifs de location sont classés en flux de financement.

La notion de trésorerie et équivalents de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie du Groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de dépôts à terme, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM monétaires), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Quelles que soient leurs caractéristiques, les titres provenant du « Portefeuille de titres des activités bancaires » ne sont pas classés dans la trésorerie. Les flux les concernant sont intégrés sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » du TFT (cf. supra).

NOTE 3 PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16

3.1 Impacts de la première application de la norme IFRS 16 296
3.2 Tableaux de passage à IFRS 16 au 1er janvier 2019 297

3.1 Impacts de la première application de la norme IFRS 16

La norme IFRS 16 – Contrats de location a été appliquée au 1er janvier 2019, et remplace la norme IAS 17. Elle a pour conséquence, pour tous les contrats de location externes où le Groupe est preneur :

- la comptabilisation d'un passif de location égal à la somme actualisée des loyers sur la durée du contrat (périodes fermes, et périodes résiliables ou optionnelles si le preneur est raisonnablement certain d'exercer l'option) ;
- la comptabilisation à l'actif d'un droit d'utilisation amorti sur la durée du contrat.

Lorsque le groupe est bailleur, la mise en œuvre de la norme IFRS 16 n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe, la nouvelle norme reprenant pour l'essentiel le modèle d'IAS 17.

Méthode de transition

Le Groupe La Poste a choisi d'appliquer la méthode de transition dite « rétrospective modifiée ».

Dans ce cadre, le Groupe a retenu les mesures de simplification suivantes, prévues par la norme :

- l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur ;
- l'exclusion des contrats d'une durée résiduelle inférieure à douze mois ;
- la possibilité de ne pas capitaliser les coûts directement liés à la conclusion des contrats ;
- la substitution du test de dépréciation par le reclassement des provisions pour contrats onéreux en moins du droit d'utilisation.

Par ailleurs, comme prévu par la norme, les contrats qualifiés de location-financement selon IAS 17 ont été repris à l'identique.

La durée des contrats a été déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister. Cette position est cohérente avec celle publiée par l'IFRIC le 16 décembre 2019 dans la mesure où les baux en tacite prolongation du Groupe peuvent être résiliés à tout moment par l'une et l'autre partie en s'exposant tout au plus qu'à une pénalité négligeable et que la valeur nette des agencements concernés ne peut, dans les cas considérés, constituer une pénalité plus que non significative.

Les taux d'actualisation ont été déterminés à la date de transition, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque duration, et en tenant compte de l'échéancier de remboursement de la dette :

- Les taux ont été déterminés en fonction du taux sans risque pour la devise du contrat, du risque de crédit du Groupe et d'une estimation du risque de crédit complémentaire pour les filiales.
- À la date de transition, le Groupe a retenu, pour chaque contrat, la duration à sa date de prise d'effet dans un souci de cohérence avec la méthode retenue pour déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation exposée ci-dessus.

Le taux d'actualisation moyen pondéré à la date de transition était de 2,5 %.

Concernant le droit d'utilisation, le Groupe a choisi d'appliquer, pour la plupart de ses contrats, la disposition de la norme conduisant, lors de la transition au 1er janvier 2019, à déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation comme si la présente norme avait été appliquée depuis la date de prise d'effet du contrat de location en tenant compte des évolutions du contrat connus postérieurement à sa signature.

La norme n'autorise pas le retraitement des exercices comparatifs en cas d'application de la méthode de transition rétrospective modifiée. Les données comparatives 2018 n'ont donc pas été retraitées.

Mise en place opérationnelle

Le Groupe a développé et mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et réaliser les calculs requis par la norme. Cet outil est accessible à l'ensemble des entités du Groupe.

L'inventaire complet des contrats et de leurs caractéristiques a été réalisé en 2017 et 2018. Depuis, il est mis à jour au fur et à mesure.

Le nombre de contrats répertoriés est proche de 13 000. La plus grande partie des droits d'utilisation porte sur des immeubles d'exploitation ou administratifs.

Impacts sur les comptes du Groupe

Les passifs de location complémentaire générés par la norme IFRS 16 s'élèvent à 2,6 milliards d'euros au 1er janvier 2019. Les droits d'utilisation nets complémentaires à cette date s'élèvent à 2,4 milliards d'euros. L'impact total de la première application d'IFRS 16, soit - 147 millions d'euros, a été enregistré en capitaux propres au 1er janvier 2019 (dont - 145 millions d'euros part du Groupe).

L'incidence de l'application d'IFRS 16 en 2019 sur le résultat d'exploitation est estimée à environ + 72 millions d'euros. Elle est non significative sur le résultat net. Le tableau des flux de trésorerie fait apparaître une amélioration significative de l'Excédent brut d'exploitation, compensée principalement par le remboursement de la dette de location et le paiement des intérêts.

3.2 Tableaux de passage à IFRS 16 au 1er janvier 2019

A) Transition du bilan du 31 décembre 2018 au 1er janvier 2019

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 publié	Impact IFRS 16	1er janvier 2019 retraité
Actif			
Écarts d'acquisition	2 478	-	2 478
Immobilisations incorporelles	1 359	-	1 359
Immobilisations corporelles [a]	5 989	(104)	5 885
Droits d'utilisation	-	2 502	2 502
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3 982	-	3 982
Autres actifs non courants	912	7	920
Actif non courant	14 721	2 406	17 127
Actifs courants bancaires	239 203	-	239 203
Autres actifs courants	7 585	(21)	7 565
Actif courant	246 788	(21)	246 767
TOTAL ACTIF	**261 509**	**2 385**	**263 894**
Passif			
Capitaux propres part du Groupe	**12 014**	**(145)**	**11 868**
Intérêts minoritaires	197	(2)	195
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	12 210	(147)	12 063
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	5 004	(89)	4 915
Passifs de location à moyen et long terme	-	2 007	2 007
Autres passifs non courants	2 699	(16)	2 683
Passif non courant	7 703	1 902	9 605
Provisions pour risques et charges courantes	3 223	(10)	3 213
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme [a]	1 225	(12)	1 213
Passifs de location à court terme	-	564	564
Passifs courants bancaires	230 798	138	230 936
Autres passifs courants	6 350	(49)	6 301
Passif courant	241 596	630	242 226
TOTAL PASSIF	**261 509**	**2 385**	**263 894**

B) Rapprochement entre les engagements de locations opérationnelles au 31 décembre 2018 et les passifs de location au 1er janvier 2019

(en millions d'euros)	
Engagements de locations opérationnelles au 31 décembre 2018	**2 731**
Engagements sur locations de courte durée ou d'une durée résiduelle inférieure à 12 mois au 1er janvier 2019	(53)
Engagements sur locations de faible valeur	(13)
Contrats démarrant en 2019	(105)
Indemnités de sortie en fin d'engagement ferme	(46)
Durées optionnelles	438
Autres	(2)
Passifs de locations au 1er janvier 2019 avant actualisation	**2 950**
Effet de l'actualisation	(343)
Dette sur locations-financements au 31 décembre 2018	101
PASSIFS DE LOCATION AU 1er JANVIER 2019	**2 708**

NOTE 4 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principales entrées 298
4.2 Principales sorties 299
4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants 299

Le périmètre de consolidation est présenté en note 43.

4.1 Principales entrées

Rachat des minoritaires de La Banque Postale Financement

Le Groupe La Poste (branche La Banque Postale) a acquis le 1er mars 2019, avec prise en compte du résultat dès le 1er janvier 2019, la participation de 35 % de Société Générale dans la société La Banque Postale Financement. Le Groupe détient dorénavant 100 % du capital de la société, déjà consolidée par intégration globale. Cette acquisition s'est traduite par le rachat de 154 000 titres à Société Générale pour un montant de 376 millions d'euros, sans impact sur les capitaux propres, une dette de put sur minoritaires étant enregistrée dans les comptes du Groupe à fin décembre 2019 pour le même montant.

Prise de contrôle de la société Économie d'Énergie

Le Groupe La Poste (branche Service-Courrier-Colis) a acquis fin octobre 2019 75 % du capital de la société Économie d'Énergie (EDE), société consolidée à compter du 1er novembre 2019. Un goodwill provisoire a été comptabilisé dans les comptes à hauteur de 67 millions d'euros.

EDE est principalement active dans les secteurs des certificats d'économies d'énergie et des services de gestion énergétique, en particulier du courtage en énergie, marchés sur lesquels le Groupe La Poste n'est pas actif en tant qu'offreur.

Prise de contrôle du groupe Lenton

Le Groupe La Poste (branche GeoPost) a pris le contrôle du groupe Lenton fin septembre 2019 en portant sa participation de 34 % à 64 %. En raison de difficultés pratiques, cet ensemble qui comporte environ 35 sociétés situées dans des pays différents, a été maintenu à fin décembre 2019 dans les titres mis en équivalence. Il sera consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2020.

Le Groupe Lenton trouve ses origines en Asie et offre, depuis plus de quatre décennies, des services transfrontaliers, des lignes de courrier aérien économique ou prioritaire, des moyens logistiques à valeur ajoutée et des solutions de passerelle logistique, auprès des sociétés de transport et a d'autres secteurs d'activités industrielles. Avec son siège social basé à Hong Kong, et une présence clé dans plus de 39 pays des six continents.

Prise de contrôle de la société Softeam Group

Le Groupe La Poste (branche Numérique) a acquis fin décembre 2019 la totalité du capital de la société Softeam Group.

En raison de difficultés pratiques, cette société sera consolidée par intégration globale à compter du 1er janvier 2020. La valeur des titres a ainsi été enregistrée dans les titres non consolidés à fin décembre 2019 (voir note 20). La société représente un chiffre

d'affaires d'environ 150 millions d'euros en 2019 et un effectif proche de 1 400 personnes.

Reconnue pour ses expertises dans les métiers du consulting dans les secteurs de la finance, de la banque, de l'assurance, Softeam Group développe également des solutions dans les technologies de rupture avec une offre associant *digital agency*, *digital factory*, *data* et intelligence artificielle.

4.2 Principales sorties

Cession en novembre 2019 de l'ensemble Viapost Logistique Connectée (filiales Morin et Orium)

Cette cession génère une moins-value de cession de 37 millions d'euros dont - 28 millions d'euros sur la ligne « Résultat de cessions d'actifs » et - 9 millions d'euros sur la ligne « Amortissements, provisions et pertes de valeur » au titre d'un engagement post *closing*. Les sociétés cédées sont consolidées dans les comptes du Groupe jusqu'à fin novembre 2019.

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

Le résultat retraité neutralise l'effet de toutes les acquisitions de l'exercice en cours et des acquisitions de l'exercice précédent intervenues en cours de période. Il présente également les transactions en devises de la période comparative au taux moyen de la période en cours.

Les données de l'année 2019 ont été retraitées pour neutraliser l'impact de la première application d'IFRS 16.

	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
(en millions d'euros)	**31/12/2019**	31/12/2018	**31/12/2019**	31/12/2018
Chiffre d'affaires et PNB	25 983	24 699	25 286	24 706
Achats et autres charges	(10 662)	(10 144)	(10 804)	(10 152)
Charges de personnel	(12 683)	(12 769)	(12 594)	(12 767)
Impôts et taxes	(347)	(257)	(265)	(257)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(1 802)	(1 197)	(1 225)	(1 199)
Autres charges et produits opérationnels	413	412	407	414
Résultat des cessions d'actifs	13	162	13	162
Charges opérationnelles nettes	(25 069)	(23 793)	(24 467)	(23 800)
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	914	906	820	906
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(25)	(14)	(22)	(12)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**889**	**892**	**797**	893

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1 Définition des secteurs opérationnels 299
5.2 Information par secteur opérationnel 300
5.3 Informations géographiques 303

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

En 2019, quelques entités ont été transférées du secteur « Numérique » vers le secteur « Services-Courrier-Colis ». Par ailleurs la société WnDirect a été transférée du secteur GeoPost vers le secteur « Services-Courrier-Colis ».

Les données présentées au titre de 2018 prennent en compte ces transferts.

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.

2019 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	12 091	7 679	5 624	511	51	26	1	-	-	25 983
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	285	89	23	187	3 781	813	1 100	-	(6 278)	
Produits opérationnels	**12 376**	**7 768**	**5 647**	**697**	**3 832**	**839**	**1 101**	**-**	**(6 278)**	**25 983**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**410**	**378**	**820**	**10**	**13**	**140**	**(191)**	**(665)**	**-**	**914**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	-	1	-	-	(27)	2	-	-	-	(25)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**410**	**379**	**820**	**10**	**(14)**	**142**	**(191)**	**(665)**	**-**	**889**
Résultat financier	-	-	-	-	-	-	-	(225)	-	(225)
Impôt sur le résultat	-	-	-	-	-	-	-	(134)	-	(134)
Quote-part de résultat des autres MEE	-	12	282	-	-	11	-	-	-	305
Résultat net de l'ensemble consolide										835
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(243)	(504)	(414)	(68)	(40)	(396)	(137)	-	-	(1 802)
Actifs sectoriels	4 299	7 102	271 178	968	204	4 409	8 340	(5 500)	-	291 000

2018 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	11 416	7 199	5 545	480	33	26	1	-	-	24 699
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	283	79	25	176	3 788	810	1 053	-	(6 214)	-
Produits opérationnels	**11 699**	**7 278**	**5 570**	**656**	**3 820**	**836**	**1 054**	**-**	**(6 214)**	**24 699**
Résultat d'exploitation avant quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**488**	**343**	**813**	**7**	**(134)**	**230**	**(216)**	**(625)**	**-**	**906**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	1	-	-	(19)	2	-	-	-	(14)
Résultat d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**490**	**344**	**813**	**7**	**(153)**	**232**	**(216)**	**(625)**	**-**	**892**
Résultat financier	-	-	-	-	-	-	-	(186)	-	(186)
Impôt sur le résultat	-	-	-	-	-	-	-	(161)	-	(161)
Quote-part de résultat des autres MEE	-	23	268	1	-	-	-	-	-	291
Résultat net de l'ensemble consolide	-	-	-	-	-	-	-	-	-	837
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(231)	(240)	(350)	(36)	(34)	(200)	(106)	-	-	(1 197)
Actifs sectoriels	3 738	5 405	244 721	687	205	3 501	9 044	(5 792)	-	261 509

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

31/12/2019 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
ACTIFS									
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 484	3 057	1 424	413	117	3 199	480	(12)	10 161
Droits d'utilisation	119	1 327	130	56	-	924	26	-	2 582
Titres mis en équivalence	6	764	3 585	-	-	30	(1)	-	4 384
Autres actifs non courants	39	99	370	171	3	9	3 990	(3 614)	1 066
Actifs courants	2 650	1 856	265 669	328	84	248	3 846	(1 874)	272 807
TOTAL	**4 299**	**7 102**	**271 178**	**968**	**204**	**4 409**	**8 340**	**(5 500)**	**291 000**
Investissements [(a)]	**393**	**483**	**315**	**278**	**36**	**330**	**183**	-	**2 019**
PASSIFS									
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	13 531	-	13 531
Emprunts obligataires, dettes diverses et Passif de location	843	3 531	-	555	-	2 088	7 181	(4 401)	9 798
Autres passifs non courants	1 051	264	370	39	662	59	22	-	2 467
Autres passifs courants	2 804	1 560	259 605	290	605	261	1 196	(1 115)	265 204
TOTAL	**4 698**	**5 355**	**259 975**	**884**	**1 267**	**2 408**	**21 930**	**(5 516)**	**291 000**

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Numérique	Réseau La Poste	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
ACTIFS									
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 330	3 071	1 338	362	122	3 125	490	(12)	9 827
Titres mis en équivalence	4	687	3 260	-	-	32	(1)	-	3 982
Autres actifs non courants	27	78	335	12	3	13	4 985	(4 541)	912
Actifs courants	2 377	1 568	239 788	313	81	332	3 570	(1 240)	246 788
TOTAL	**3 738**	**5 405**	**244 721**	**687**	**205**	**3 501**	**9 044**	**(5 792)**	**261 509**
Investissements [(a)]	**251**	**388**	**333**	**89**	**36**	**307**	**196**	-	**1 600**
PASSIFS									
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	12 210	-	12 210
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	547	2 038	3	274	-	973	6 199	(3 805)	6 229
Autres passifs non courants	1 157	262	357	33	719	49	122	-	2 699
Autres passifs courants	2 671	1 391	235 288	305	622	408	1 206	(1 520)	240 371
TOTAL	**4 375**	**3 692**	**235 649**	**612**	**1 340**	**1 430**	**19 736**	**(5 324)**	**261 509**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

5.3 Informations géographiques

Le chiffre d'affaires est ventilé en fonction de la localisation des clients payeurs.

Les immobilisations nettes du Groupe La Poste sont ventilées par zone géographique en fonction de l'implantation des entités juridiques propriétaires des biens.

2019

(en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 493	6 136	1 730	20 359
Produit net bancaire	5 624	-	-	5 624
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**18 117**	**6 136**	**1 730**	**25 983**
Actifs sectoriels	**283 810**	**6 610**	**580**	**291 000**
Investissements [(a)]	**1 615**	**309**	**95**	**2 019**

2018

(en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 491	5 424	1 239	19 154
Produit net bancaire	5 545	-	-	5 545
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**18 036**	**5 424**	**1 239**	**24 699**
Actifs sectoriels	**256 807**	**4 205**	**497**	**261 509**
Investissements [(a)]	**1 316**	**259**	**25**	**1 600**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires des activités commerciales du Groupe La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	**12 091**	**11 416**
Correspondance et autres produits et services La Poste	6 136	6 262
Courrier publicitaire	971	1 031
Presse [a]	456	486
Produits et services des filiales (courrier national)	789	685
Courrier international	1 373	1 039
Colis	1 859	1 782
Vente de marchandises en e-commerce [b]	506	132
Chiffre d'affaires GeoPost	**7 679**	**7 199**
Zone Étranger	5 935	5 548
Zone France	1 744	1 651
Chiffre d'affaires Numérique	**511**	**480**
Chiffre d'affaires Réseau La Poste [c]	**51**	**33**
Chiffre d'affaires Immobilier & Supports [d]	**27**	**27**
TOTAL	**20 359**	**19 154**

(a) Le chiffre d'affaires « Presse » comprend la rémunération contractuelle versée par l'État en contrepartie de l'avantage tarifaire accordé aux organismes de presse ainsi que la rémunération des opérateurs de presse.
(b) L'activité de e-commerce est réalisée par Asendia.
(c) Le chiffre d'affaires Réseau La Poste comprend les commissions perçues sur l'activité externe (hors Courrier, Colis et Services Financiers) réalisée aux guichets du réseau postal (ventes de cartes téléphoniques par exemple) et sur les ventes de produits divers.
(d) Le chiffre d'affaires Immobilier correspond aux locations immobilières consenties à des preneurs externes au Groupe.

NOTE 7 PRODUIT NET BANCAIRE

Le produit net bancaire du Groupe se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
Intérêts et produits assimilés	**4 257**	**4 110**
Intérêts et charges assimilées	**(1 920)**	**(1 840)**
Produits de commissions	**2 640**	**2 717**
Charges de commissions	**(308)**	**(284)**
Gains ou pertes nets	**558**	**367**
- Instruments financiers à la juste valeur par le résultat	110	22
- Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	126	345
- Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti [(a)]	322	-
Produits des autres activités [(b)]	**1 307**	**1 193**
Charges des autres activités [(b)]	**(890)**	**(734)**
Impact de l'approche par superposition (effet brut)	**(21)**	**15**
TOTAL	**5 624**	**5 545**

(a) La cession de titres de dettes du portefeuille ALM réalisée au cours du premier semestre s'inscrit dans le cadre d'un programme d'allongement de la duration des actifs taux fixe afin de compenser celui des dépôts à vue, tout en maintenant le profil de risques. En effet, La Banque Postale a été amenée à revoir des écoulements de ses dépôts à vue afin de prendre en compte le développement de son activité (notamment prise en compte des comportements entreprises, différents des comportements particuliers) et d'être plus en ligne avec les durées d'écoulement considérées sur la place. Cette cession ne remet pas en cause la documentation du modèle de gestion de ce portefeuille. Les cessions complémentaires réalisées sur le second semestre respectent le cadre fixé par la norme IFRS 9.

(b) Au 31 décembre 2019, le produit net des activités d'assurances n'est plus présenté sur une ligne distincte, mais réparti sur les autres lignes du PNB, principalement sur les lignes « Produits des autres activités » et « Charges des autres activités ». Le produit net des activités d'assurance est de 382 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 392 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Services extérieurs et sous-traitance générale	2 781	2 311
Achats	790	642
Sous-traitance transport	4 956	4 737
Prestations du courrier international	482	260
Locations [(a)]	303	942
Entretiens et réparations	512	492
Frais de télécommunications	188	172
Déplacements, missions	190	192
Autres charges	461	394
TOTAL	**10 662**	**10 144**

(a) En 2019, cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte de durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives pour 142 millions d'euros (voir note 18.3).

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2019	2018
Salaires, traitements, primes et indemnités	9 418	9 390
Cotisations retraites	825	1 008
Autres charges sociales	1 791	1 878
Prestations d'actions sociales	216	213
Produit CICE	-	(320)
Variation des provisions postérieures à l'emploi	7	17
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	(9)	(20)
Variation des autres provisions sur le personnel	(298)	(164)
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	734	767
TOTAL	**12 683**	**12 769**
Effectif moyen *(en équivalent agent/année)*	249 304	251 219

La ligne « **Cotisations retraites** » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. Depuis la mise en place en 2006 du nouveau dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

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), dispositif en vigueur jusqu'au 31 décembre 2018.

NOTE 10 IMPÔTS ET TAXES

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôts locaux	133	135
Autres impôts et taxes [(a)]	214	122
TOTAL	**347**	**257**

(a) Dont, en 2019, 82 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location.

La Poste bénéficie d'un allègement de la fiscalité locale en contrepartie de ses contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010).

À ce titre, la Poste a bénéficié en 2019 d'un abattement de 95 % applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (Taxe foncière et Contribution économique territoriale) conformément aux dispositions de l'article 1635 *sexies* du Code général des impôts et du Décret n° 2019-1542 du 30 décembre 2019.

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)	2019	2018
Amortissements nets	**1 630**	**1 011**
Immobilisations incorporelles [a]	356	319
Immobilisations corporelles [a]	709	692
Droits d'utilisation [a]	565	-
Provisions et Pertes de valeur nettes	**(6)**	**53**
Écarts d'acquisition [b]	36	67
Autres immobilisations [a]	(38)	(2)
Stocks [c]	(1)	(1)
Créances [c]	2	(2)
Pertes sur créances irrécouvrables	25	24
Provisions pour risques et charges [d]	(30)	(32)
Coût du risque des activités bancaires	**178**	**133**
Coût du risque bancaire - autres dépréciations et risques	58	4
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	120	129
TOTAL	**1 802**	**1 197**

(a) Une description des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16, 17 et 18.
(b) Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 15.2.
(c) Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans les notes 22 et 23.
(d) Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 27.

5

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)*	2019	2018
Production immobilisée	348	331
Redevances	(40)	(46)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle [a]	1	57
Autres produits et charges opérationnels courants	104	70
TOTAL	**413**	**412**

(a) En 2018, 57 millions d'euros liés à la prise de contrôle d'Asendia.

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 308
13.2 Autres éléments financiers 308

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2019	2018
Charges d'intérêts sur opérations de financement [a]	(148)	(163)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(68)	-
Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette [b]	(2)	(3)
Produits de trésorerie [c]	3	6
TOTAL	**(215)**	**(160)**

(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)	2019	2018
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(16)	(21)
Gains nets de change	-	(1)
Autres produits et charges financiers	6	(4)
TOTAL	**(10)**	**(26)**

NOTE 14 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

14.1	Charge d'impôt comptabilisée en résultat	309	14.4	Impôts différés comptabilisés au bilan	311
14.2	Impôt sur les autres éléments du résultat global	309	14.5	Ventilation des impôts différés par nature	311
14.3	Preuve d'impôt	310	14.6	Actifs d'impôts différés non constatés	312

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2019	2018
(Charge) d'impôt courant	(136)	(131)
(Charge)/produit d'impôt différé	2	(30)
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**(134)**	**(161)**

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)	2019	2018
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	254	(566)
Effet d'impôt	(74)	194
MONTANT NET D'IMPÔT	**180**	**(372)**
Écart de conversion		
Montant avant impôt	34	(66)
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**34**	**(66)**

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net part du Groupe	822	798
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(280)	(277)
Impôt sur le résultat	134	161
Part revenant aux minoritaires	13	39
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	689	720
Taux d'IS	**34,43 %**	**34,43 %**
Charge d'impôt théorique [a]	**(237)**	**(248)**
Création (limitation) des impôts différés actifs	94	26
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(11)	(17)
Différentiel de taux des filiales étrangères	51	44
Effet taux	(3)	(32)
Avoirs fiscaux, crédits d'impôts & abattements impôts étrangers	14	14
Amendes	-	(10)
Contribution au Fonds de garantie des dépôts et de résolution	(16)	(16)
Réévaluation de participations suite à prise de contrôle	-	20
Pertes de valeur	(12)	(23)
CICE (produit non taxable)	-	97
Autres éléments	(13)	(15)
Retraitements de l'impôt	**103**	**87**
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	**(134)**	**(161)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 %.
(b) La dernière Loi de finance prévoit la baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France pour atteindre 25,83 % à compter de 2022.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2017	192	188	4
Impact de la première application de la norme IFRS 9	12	(52)	65
Impact résultat	(45)	(15)	(30)
Reclassement	74	74	-
Impact capitaux propres	179	(7)	186
Variation de périmètre	1	-	-
31/12/2018	412	188	225
Impact de la première application de la norme IFRS 16	7	(1)	8
Impact résultat	20	18	2
Reclassement	(27)	(27)	-
Impact capitaux propres	(50)	17	(67)
Variation de périmètre	2	3	(1)
31/12/2019	**365**	**198**	**167**

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)	31/12/2019	31/12/2018
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	384	414
Autres provisions non déductibles	92	62
Autres différences temporaires	98	102
Instruments financiers	-	6
Déficits fiscaux	171	136
Compensation actif/passif [(a)]	(381)	(308)
TOTAL ACTIF	**365**	**412**
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	108	108
Réévaluation des apports à Poste Immo	33	41
Instruments financiers	200	102
Écarts d'acquisition déductibles	166	164
Autres décalages d'impôt	73	81
Compensation actif/passif [(a)]	(381)	(308)
TOTAL PASSIF	**198**	**188**

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés	31/12/2019			
(en millions d'euros)	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	Total
Provision épargne logement	169	-	-	**169**
Avantages du personnel	1 117	11	52	**1 180**
Autres différences temporaires	384	34	43	**461**
Déficits ordinaires	-	226	176	**401**
TOTAL	**1 671**	**270**	**270**	**2 211**

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 2 392 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 15 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL)

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition 313
15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition 314
15.3 Pertes de valeur 314

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros) UGT	Secteur	31/12/2019	31/12/2018
DPD Europe [a]	GeoPost	1 509	1 482
Numérique [b]	Numérique	237	178
Asendia [b]	Services-Courrier-Colis	202	201
Asten Santé	Services-Courrier-Colis	109	98
DPD Russie	GeoPost	106	127
Mediapost [b]	Services-Courrier-Colis	104	104
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
EDE	Services-Courrier-Colis	67	
Tigers	GeoPost	50	48
JadLog	GeoPost	31	32
Diadom	Services-Courrier-Colis	31	31
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	22	22
Stuart	GeoPost	13	13
DPD Laser Finance	GeoPost	11	10
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	5	5
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	8	8
TOTAL		**2 625**	**2 478**
Services-Courrier-Colis		**520**	**441**
GeoPost		**1 724**	**1 716**
La Banque Postale		**143**	**143**
Numérique		**237**	**178**

(a) Regroupement des entités européennes de GeoPost sous l'UGT DPD Europe compte tenu de l'organisation retenue, à l'exception de DPD Russie qui reste séparée.

(b) Le détail des écarts d'acquisition tient compte des réaffectations d'entités réalisées en 2019 entre les UGT Numérique et Mediapost ainsi que de l'intégration de WnDirect dans l'UGT Asendia. Ces reclassements ont également été effectués sur les chiffres comparatifs 2018.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2019	2018
Solde en début de période	**2 478**	**2 332**
dont :		
■ *Valeur brute*	*2 762*	*2 556*
■ *Dépréciation*	*(284)*	*(225)*
Acquisitions [(a)]	157	247
Écarts de conversion [(b)]	26	(33)
Pertes de valeur [(c)]	(36)	(67)
Autres	(1)	-
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**2 625**	**2 478**
dont :		
■ *Valeur brute*	*2 916*	*2 762*
■ *Dépréciation*	*(291)*	*(284)*

(a) Dont en 2019, 67 millions d'euros correspondant à l'acquisition d'EDE (voir note 1), des acquisitions dans le secteur Numérique pour 60 millions d'euros et des franchises SEUR (UGT DPD Europe) pour 19 millions d'euros. Dont en 2018, Asendia pour 179 millions d'euros et Diadom Care pour 31 millions d'euros.

(b) Dont principalement en 2019 DPD Russie pour + 15 millions d'euros. Dont en 2018, DPD Russie pour - 22 millions et DPD Polska pour - 4 millions d'euros.

(c) En 2019, dépréciation des écarts d'acquisition de DPD Russie pour 36 millions d'euros. En 2018, dépréciation des écarts d'acquisition de DPD Russie pour 57 millions d'euros et de Resto in pour 10 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 :

2019	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	6,3 %	7,8 %	2 %	5
GeoPost	7,4 % à 8,9 %	6,9 % à 24 %	2 %	5
La Banque Postale	6,4 % à 7,1 %	-	2 %	5
Numérique	6,3 %	-	2 %	4

2018	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	6,0 %	-	2 %	5
GeoPost	7 % à 8,3 %	7,4 % à 21,3 %	2 %	5
La Banque Postale	8,5 %	-	2 %	5
Numérique	6,7 %	-	2 %	5

Les tests réalisés en 2019 ont conduit à déprécier le goodwill de DPD Russie pour 36 millions d'euros.

En 2018, la société DPD Russie avait également fait l'objet d'une dépréciation pour 57 millions d'euros, ainsi que la société Resto In pour 10 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 2019.

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 2019.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEURS BRUTES				
Solde au 31/12/2017	1 905	371	1 306	3 583
Acquisitions	81	357	74	513
Cessions	(47)	(4)	(6)	(58)
Variations de périmètre	29	4	47	80
Transferts	144	(238)	106	11
Écarts de conversion	(1)	-	-	(1)
Solde au 31/12/2018	2 111	489	1 528	4 127
Acquisitions	83	362	59	503
Cessions	(42)	(2)	(41)	(85)
Variations de périmètre	-	1	(23)	(22)
Transferts	121	(382)	257	(4)
Écart de conversion	3	-	-	4
SOLDE AU 31/12/2019	**2 276**	**467**	**1 780**	**4 523**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2017	(1 550)	-	(931)	(2 481)
Amortissements de la période	(186)	-	(133)	(319)
Pertes de valeur	(1)	-	6	5
Reprise de perte de valeur	-	-	1	2
Reprises sur cessions	46	-	6	51
Variations de périmètre	(14)	-	(13)	(26)
Transferts	(1)	-	-	(1)
Écarts de conversion	1	-	-	1
Solde au 31/12/2018	(1 705)	-	(1 063)	(2 768)
Amortissements de la période	(209)	-	(147)	(356)
Pertes de valeur	-	-	(1)	(1)
Reprises sur cessions	41	-	41	82
Variations de périmètre	-	-	17	17
Transfert	(23)	-	25	1
Écart de conversion	(1)	-	-	(1)
SOLDE AU 31/12/2019	**(1 898)**	**-**	**(1 128)**	**(3 026)**
VALEURS NETTES				
au 31/12/2018	405	489	465	1 359
AU 31/12/2019	**378**	**467**	**651**	**1 497**

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 31/12/2017	5 158	2 853	932	3 218	442	12 603
Acquisitions	20	125	150	161	551	1 008
Cessions	(80)	(60)	(149)	(110)	(2)	(400)
Variations de périmètre	12	12	1	9	-	35
Transferts	295	61	2	81	(454)	(15)
Écarts de conversion	(2)	(2)	(5)	(3)	(1)	(13)
Solde au 31/12/2018	5 402	2 990	932	3 357	537	13 217
Transferts des locations financement [a]	99	10	12	6	-	127
Solde retraité au 01/01/2019	5 303	2 980	920	3 351	537	13 090
Acquisitions	17	121	124	171	532	965
Cessions	(95)	(113)	(127)	(127)	(32)	(495)
Variations de périmètre	(4)	(16)	(1)	(20)	(1)	(40)
Transferts	60	227	3	236	(455)	71
Écarts de conversion	10	5	2	8	3	29
SOLDE AU 31/12/2019	**5 290**	**3 206**	**921**	**3 620**	**584**	**13 621**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 31/12/2017	(1 758)	(2 255)	(445)	(2 374)	-	(6 831)
Amortissements de la période	(170)	(174)	(110)	(238)	-	(692)
Pertes de valeur	(12)	-	(8)	-	-	(20)
Reprises de pertes de valeur	14	2	-	-	-	15
Reprises sur cessions	30	57	121	103	-	311
Variations de périmètre	(5)	(11)	(1)	(7)	-	(23)
Transferts	4	-	-	2	-	6
Écarts de conversion	1	1	3	2	-	6
Solde au 31/12/2018	(1 897)	(2 380)	(439)	(2 512)	-	(7 228)
Transferts des locations financement [a]	(12)	(1)	(3)	(6)	-	(23)
Solde retraité au 01/01/2019	(1 884)	(2 378)	(435)	(2 507)	-	(7 205)
Amortissements de la période [a]	(172)	(165)	(118)	(253)	-	(709)
Pertes de valeur	(9)	-	-	(1)	-	(9)
Reprises de pertes de valeur	29	-	-	2	-	31
Reprises sur cessions	41	110	102	119	-	370
Variations de périmètre	3	12	-	14	-	29
Transferts	51	(28)	-	(99)	-	(76)
Écarts de conversion	(3)	(3)	(2)	(5)	-	(13)
SOLDE AU 31/12/2019	**(1 945)**	**(2 453)**	**(453)**	**(2 731)**	**-**	**(7 582)**
VALEURS NETTES						
au 31/12/2018	3 505	610	493	844	537	5 989
AU 31/12/2019	**3 345**	**753**	**468**	**889**	**584**	**6 039**
Dont location-financement						
au 31/12/2018	*87*	*8*	*9*	*-*	*-*	*104*

(a) Les actifs détenus en location-financement, auparavant présentés en immobilisations corporelles, sont désormais inclus dans les droits d'utilisation.

Les actifs « Droits d'utilisation », résultant de l'application de la norme IFRS 16, sont détaillés en note 18.

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations, et au reclassement en « Actifs destinés à être cédés » de certaines immobilisations (voir note 25).

NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION (PRENEUR)

18.1 Droits d'utilisation 318
18.2 Passifs de location 318
18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat 318
18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie 319

18.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se détaillent comme suit par nature d'actifs

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Valeur Nette
Droits d'utilisation au 1er janvier 2019	2 066	125	190	17	2 398
Transferts des locations financement	87	8	9	-	104
Solde au 01/01/2019	2 153	133	199	17	2 502
Augmentation	617	87	65	1	770
Diminution	(63)	(1)	(1)	(1)	(67)
Amortissement et provision	(412)	(47)	(83)	(6)	(548)
Variations de périmètre et écarts de conversion	(32)	-	4	-	(27)
Actifs destinés à être cédés	(42)	(6)	(1)	-	(49)
SOLDE AU 31/12/2019	**2 220**	**167**	**182**	**12**	**2 582**

18.2 Passifs de location

Les éléments relatifs aux passifs de location sont présentés en note 28 pour les activités industrielles et commerciales et en note 31 pour l'activité bancaire.

18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2019
Charges opérationnelles nettes	933
Loyers des locations de courte durée	124
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	28
Charges locatives	142
TVA non déductible sur loyers	82
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation	548
Autres	9
Coût de l'endettement financier net	68
Charges d'intérêts sur passifs de location	68
TOTAL	**1 001**

18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**385**
Loyers des locations de courte durée	124
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	28
Charges locatives	142
TVA non déductible sur loyers	82
Autres	9
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**631**
Intérêts financiers versés sur passifs de location	68
Remboursements des passifs de location	563
VARIATION DE TRÉSORERIE	**1 016**

NOTE 19 SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

19.1 Variation des titres mis en équivalence 320
19.2 Informations sur CNP Assurances 321

19.1 Variation des titres mis en équivalence

Le Groupe détient des participations dans des coentreprises et des entreprises associées qui ne sont pas individuellement significatives, à l'exception de la participation dans l'entreprise associée CNP Assurances, pour laquelle des informations complémentaires sont données en note 19.2.

											Entreprises à situation nette négative [a]	
(en millions d'euros)	CNP Assurances	BRT [b]	Pôle immobilier	Yurtici Kargo	AEW Europe	ASENDIA	NINJA Logistics	Lenton Group Ltd [c]	Autres		La Poste Mobile	
Nature du contrôle	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Entreprises associées ou contrôles conjoints*	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Contrôle conjoint*	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*		**Total**	*Contrôle conjoint*	**Total**
Solde au 31/12/2017	**3 322**	**503**	**30**	**19**	**54**	**76**	**-**	**23**	**71**	**4 098**	**(40)**	**(40)**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	263	32	3	2	5	3	(14)	2	(1)	295	(19)	(19)
Distributions de dividendes	(116)	(8)	(2)	(1)	(7)	-	-	-	(2)	(137)	-	-
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers	(219)	-	-	-	-	-	-	-	-	(219)	-	-
Variations de périmètre	(4)	-	-	-	-	(78)	64	-	1	(17)	-	-
Augmentations de capital	-	-	3	-	-	-	-	-	3	7	20	20
Autres variations	(3)	-	(1)	-	-	(1)	-	-	-	(5)	6	6
Écarts de conversion	(37)	-	-	(4)	-	-	1	1	(2)	(40)	-	-
Solde au 31/12/2018	**3 207**	**526**	**32**	**15**	**53**	**-**	**52**	**27**	**71**	**3 982**	**(32)**	**(32)**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	276	29	13	3	6	-	(24)	2	2	307	(27)	(27)
Distributions de dividendes	(123)	(8)	(8)	(2)	(4)	-	-	-	(2)	(147)	-	-
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers	177	-	-	-	-	-	-	-	-	177	-	-
Var. de périmètre et augmentation du % de contrôle	-	-	-	-	-	-	-	34	4	38	-	-
Augmentations de capital	-	-	(8)	-	-	-	37	-	2	31	20	20
Autres variations	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-
Écarts de conversion	(8)	-	-	(1)	(1)	-	2	-	1	(7)	-	-
Résultat de relution sur augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE AU 31/12/2019	**3 531**	**547**	**30**	**14**	**54**	**-**	**67**	**63**	**76**	**4 384**	**(39)**	**(39)**

(a) Comptabilisé en « Autres provisions pour risques et charges » (voir note 27.2).
(b) La valeur mise en équivalence contient un goodwill de 513 millions d'euros au 31 décembre 2019.
(c) La ligne « Var. de périmètre et augmentation du % de contrôle » fait apparaître la prise de participation complémentaire réalisée fin septembre 2019 dans le groupe Lenton (cf. note 4)

19.2 Informations sur CNP Assurances

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Pourcentage d'intérêt [a]	20,15 %	20,15 %
Juste valeur de la participation détenue (par référence au cours de bourse)	2 453	2 562

(a) Voir note 2.3.3.

Les informations détaillées sur CNP Assurances sont publiées dans son Document de référence disponible sur : http://www.cnp.fr/Le-Groupe/Nos-publications/Les-documents-de-reference

Réconciliation des informations financières avec la valeur comptable mise en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres part du Groupe	19 393	17 781
Retraitements (titres supersubordonnés de CNP Assurances)	(1 891)	(1 886)
Capitaux propres au % d'intérêt du Groupe La Poste	3 527	3 203
Écart d'acquisition net	4	4
VALEUR DE MISE EN ÉQUIVALENCE – BILAN GROUPE LA POSTE [a]	**3 531**	**3 207**

(a) La valeur des titres mis en équivalence CNP Assurances correspond à la quote-part du Groupe La Poste (20,15 %) dans les capitaux propres de CNP Assurances tels que publiés au 31 décembre 2019, retraités des titres super-subordonnés à durée indéterminée (hors part du Groupe) émis auprès de tiers.

NOTE 20 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

	31/12/2019		31/12/2018	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés	-	498	-	303
Dépôts et cautionnements versés	10	25	10	25
Provisions sur dépôts et cautionnements versés	-	-	*(1)*	-
Instruments financiers dérivés	14	98	14	113
Prêts sociaux	3	56	3	59
Provisions sur prêts sociaux	-	*(21)*	-	*(23)*
Actifs financiers de placement de la trésorerie	325	-	450	-
Autres actifs financiers	122	73	56	49
Provisions sur autres actifs financiers	-	*(26)*	-	*(26)*
TOTAL	**475**	**701**	**532**	**500**

Titres de participation non consolidés

	31/12/2019		31/12/2018
(en millions d'euros)	Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Softeam Group [a]	100 %	136	-
Crédit Logement	6 %	94	102
XAnge Capital 2	36 %	12	12
XAnge Digital 3	33 %	20	20
KissKissBankBank	100 %	30	24
Mandarine Gestion	12 %	18	16
Domiserve	100 %	38	27
LBP IC	100 %	15	15
Transactis	50 %	12	2
SFIL	5 %	20	-
Autres – entités françaises	-	53	47
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 44)	-	50	37
TOTAL	-	**498**	**303**

(a) Titres Softeam Group acquis en décembre 2019 (cf. note 4.1).

À l'exception de la société Softeam Group acquise en fin d'année 2019 et qui ne pouvait pas être consolidée pour des questions pratiques, les titres de participation non consolidés détenus à 100 % sont des sociétés mises en sommeil, en cours de liquidation, ou présentant des postes de bilan et de compte de résultat non significatifs.

Dépôts et cautionnements

Cette ligne correspond notamment aux dépôts de garantie versés dans le cadre des locations immobilières.

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 28.5.

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)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes à terme déblocables à plus de 3 mois	325	400
OPCVM	-	50
TOTAL	**325**	**450**

Prêts sociaux

Les prêts sociaux se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS DES ACTIVITÉS BANCAIRES

21.1 Prêts et créances sur la clientèle 323
21.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit 323
21.3 Portefeuille de titres 324
21.4 Autres actifs financiers bancaires 324
21.5 Comptes de régularisation bancaires 325

21.1 Prêts et créances sur la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	703	670
Autres concours à la clientèle	103	126
Affacturage	5 574	4 446
Provisions	(84)	(115)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**6 295**	**5 127**
Crédits de trésorerie	10 653	8 289
Crédits à l'habitat	78 082	70 606
Crédits à l'équipement	6 443	3 639
Autres crédits	3 118	6 077
Titres reçus en pension livrée	6 866	15
Provisions	(699)	(616)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**104 462**	**88 010**
Opérations de location-financement (bailleur)	**2 869**	**2 533**
TOTAL	**113 626**	**95 671**

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 34.2.5. Les opérations de location de financement (bailleur) se traduisent au compte de résultat par des produits financiers s'élevant à 39 M€ en 2019.

21.2 Prêts et créances sur les établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes ordinaires débiteurs	364	254
Comptes et prêts au jour le jour	8	15 513
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	**372**	**15 767**
Comptes et prêts à terme	68 269	70 827
Titres reçus en pension livrée	1 892	665
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	**70 161**	**71 492**
Prêts subordonnés et participatifs	**101**	**93**
TOTAL	**70 635**	**87 352**

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 34.2.5.

21.3 Portefeuille de titres

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Effets publics et valeurs assimilées	25 247	20 298
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 821	3 284
Titres au coût amorti	**28 068**	**23 582**
Effets publics et valeurs assimilées	4 104	5 052
Obligations et autres titres à revenu fixe	10 596	10 657
Actions et autres titres à revenu variable	112	80
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	**14 813**	**15 788**
Effets publics et valeurs assimilées	1 375	1 842
Obligations et autres titres à revenu fixe	5 328	5 538
OPCVM	1 152	1 060
Instruments de dettes	**7 855**	**8 441**
Instruments de capitaux propres	**197**	**148**
Prêts et avances	**1 968**	**1 571**
Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat	**-**	**-**
Instruments dérivés de taux d'intérêts	2 076	1 424
Instruments dérivés de cours de change/crédit	154	16
Dérivés/Juste valeur positive	**2 231**	**1 440**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	**12 251**	**11 600**
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	**207**	**82**
TOTAL	**55 338**	**51 052**

Les principes généraux de comptabilisation des titres et dérivés des activités bancaires sont exposés en note 2.15.

Les méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers des activités bancaires sont exposées en note 35.2.

L'analyse des risques de crédit liés aux principales lignes du portefeuille de titres des activités bancaires est présentée en note 34.2.5.

21.4 Autres actifs financiers bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dépôts et cautionnements versés	858	792
Autres débiteurs divers [(a)]	430	448
Produits à recevoir	315	368
TOTAL	**1 603**	**1 608**

(a) Les autres débiteurs divers portent pour l'essentiel sur des opérations en cours avec la clientèle.

21.5 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)	31/12/2019	31/12/2018
Charges constatées d'avance	58	48
Comptes d'encaissement	11	16
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	1	1
Autres actifs d'assurance	797	601
Autres comptes de régularisation actif	687	848
TOTAL	**1 554**	**1 513**

Comptes de régularisation – Passif

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	9	7
Autres comptes de régularisation passif	2 298	2 353
TOTAL	**2 306**	**2 360**

NOTE 22 STOCKS ET ENCOURS

	31/12/2019			31/12/2018
(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	129	(1)	128	120
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	26		26	12
TOTAL	**156**	**(1)**	**154**	**132**

Les stocks se composent pour l'essentiel de pièces détachées se rapportant aux installations techniques et de produits finis vendus dans le réseau des bureaux (produits philatéliques notamment).

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Avances et acomptes versés	163	147
Créances clients et comptes rattachés	2 493	2 402
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	*(103)*	*(105)*
Créances sur opérations du courrier international	853	770
Créances de CICE	2	337
Autres créances	627	624
Provisions sur autres créances	*(20)*	*(20)*
TOTAL	**4 014**	**4 156**

Les créances du courrier international (853 millions d'euros) sont détenues essentiellement envers les offices postaux étrangers au titre de la distribution en France du courrier confié par ces offices postaux.

Parallèlement, les dettes fournisseurs et autres dettes comprennent une dette sur opérations du courrier international (voir note 32) pour 729 millions d'euros, envers les offices postaux étrangers au titre du courrier à destination des pays étrangers confié par La Poste à ces offices postaux en vue de sa distribution.

NOTE 24 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

24.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie 326
24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires 326

24.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme en instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois à l'origine, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Équivalents de trésorerie	1 842	1 637
Disponibilités	610	645
Caisse	5	4
TOTAL	**2 456**	**2 286**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment où à moins de trois mois pour 1 152 millions d'euros (1 074 millions d'euros au 31 décembre 2018) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 659 millions d'euros (530 millions d'euros au 31 décembre 2018).

24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 168	944
Banques centrales	21 245	1 062
TOTAL	**22 412**	**2 007**

NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Au 31 décembre 2019, ces actifs et passifs proviennent notamment de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois ainsi que, comme en 2018, d'immeubles sous compromis de vente.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1	Capital social	327	**26.3**	Intérêts minoritaires	327
26.2	Dette hybride	327			

26.1 Capital social

Au 31 décembre 2019, 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 primes 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.

26.2 Dette hybride

Émission de titres subordonnés hybrides d'avril 2018

Le Groupe La Poste a procédé en avril 2018 à une émission publique de titres hybrides en euros pour un montant de 750 millions d'euros. Les titres émis ont une maturité perpétuelle et une première date de call au 29 janvier 2026. Conformément à la norme IAS 32, ils sont enregistrés dans les capitaux propres du Groupe.

26.3 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 907 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 197 millions d'euros au 31 décembre 2018.

À fin 2019, ils correspondent pour l'essentiel aux titres perpétuels émis par La Banque Postale en novembre 2019 à hauteur de 750 millions d'euros (voir note 1).

NOTE 27 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

27.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance 328
27.2 Autres provisions pour risques et charges 329

27.1 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance

Au 31 décembre 2019, 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 31/12/2017	294	2 376	2 669
Dotations de la période	-	191	191
Reprises de la période	(42)	(52)	(93)
Autres mouvements	-	(35)	(35)
Solde au 31/12/2018	252	2 479	2 732
Dotations de la période	-	142	142
Reprises de la période	(69)	(112)	(180)
Autres mouvements	-	42	42
SOLDE AU 31/12/2019	**184**	**2 552**	**2 736**

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 2.21).

Cette provision a fait l'objet d'une reprise nette de 69 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 2019	Provision 2018	Mouvements nets 2018/2019
Ancienneté					
Plus de 10 ans	8 223	-	74	68	6
De 4 à 10 ans	16 862	-	90	126	(36)
Moins de 4 ans	2 009	-	9	38	(29)
Total PEL	**27 094**	**16**	**172**	**232**	**(60)**
Total CEL	**4 269**	**110**	**12**	**20**	**(8)**
TOTAL	**31 363**	**126**	**184**	**252**	**(68)**

27.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2019, 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	**43**	**19**	**145**	**207**
Provisions courantes	**47**	**112**	**300**	**459**
Solde au 31/12/2017	90	131	446	667
Première application d'IFRS 9 [(a)]	-	-	63	63
Dotations de la période	24	57	74	155
Reprises pour utilisation	(21)	(13)	(110)	(145)
Reprises de provisions devenues sans objet	(25)	(63)	(31)	(118)
Autres mouvements	2	4	(13)	(7)
Provisions non courantes	**18**	**3**	**104**	**124**
Provisions courantes	**52**	**114**	**325**	**491**
Solde au 31/12/2018	70	117	428	615
Dotations de la période	27	19	109	155
Reprises pour utilisation	(16)	(58)	(95)	(169)
Reprises de provisions devenues sans objet	(20)	(23)	(38)	(81)
Autres mouvements	(2)	29	(44)	(17)
Provisions non courantes	**14**	**9**	**93**	**116**
Provisions courantes	**45**	**75**	**267**	**386**
SOLDE AU 31/12/2019	**59**	**83**	**360**	**503**

(a) L'incidence de la première application d'IFRS 9 correspond à la provision pour engagement sur financement.

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements ou litiges en cours avec des organismes sociaux.

Les provisions pour autres litiges sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales, et comprenaient notamment à fin décembre 2018 une provision de 50 millions d'euros au titre de la sanction pécuniaire infligée par l'ACPR à La Banque Postale (réglée en 2019).

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2019 :

- une provision de 136 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence contre deux sociétés du Groupe (du même montant au 31 décembre 2018) ;
- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 39 millions d'euros contre un montant de 32 millions d'euros au 31 décembre 2018 (voir note 19.1) ;
- divers risques liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

NOTE 28 EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

28.1 Détail des dettes financières 330
28.2 Échéancier des dettes financières 331
28.3 Variation des dettes financières 332
28.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée 333
28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale 334
28.6 Autres dettes financières 334

28.1 Détail des dettes financières

	31/12/2019		31/12/2018	
(en millions d'euros)	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**999**	**7 575**	**1 136**	**3 839**
Emprunts obligataires	-	5 358	800	3 661
Passifs de location [(a)]	492	2 133	-	-
Location-financement [(a)]	-	-	11	91
Bons La Poste	54	-	54	-
Billets de trésorerie	300	-	150	-
Concours bancaires courants	57	-	22	-
Dépôts et cautionnements reçus	76	26	70	26
Autres dettes au coût amorti	19	58	29	62
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**-**	**673**	**-**	**683**
Emprunts couverts	-	**444**	-	**435**
Emprunts obligataires	-	-	-	-
Dette subordonnée	-	444	-	435
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**14**	**29**	**9**	**46**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**64**	-	**79**	-
Total dettes financières hors passifs de location	**584**	**6 589**	**1 225**	**5 004**
Passifs de location	**492**	**2 133**	**-**	**-**
TOTAL COURANT ET NON COURANT	**9 798**		**6 229**	

(a) Les montants au 31 décembre 2018 ne sont pas retraités des effets IFRS 16. Au 31 décembre 2019, les dettes de location-financement sont incluses dans les passifs de location comptabilisés en application de la norme IFRS 16.
La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2019 est la suivante : Euros 1 971 millions d'euros, Livre sterling 526 millions d'euros, autres devises 128 millions d'euros.

28.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	**2019**	2018	**2019**	2018	**2019**	2018	**2019**	2018
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires	-	800	2 420	1 421	2 938	2 240	5 358	4 460
Passifs de location	492	11	1 230	91	903	-	2 625	101
Bons La Poste	54	54	-	-	-	-	54	54
Billets de trésorerie	300	150	-	-	-	-	300	150
Concours bancaires courants	57	22	-	-	-	-	57	22
Dépôts et cautionnements reçus	76	70	24	23	2	2	103	95
Autres emprunts au coût amorti	19	29	58	62	-	-	77	91
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	-	-	673	683	-	-	673	683
Emprunts couverts								
Dette subordonnée	-	-	-	-	444	435	444	435
Instruments financiers dérivés passifs	**14**	**9**	**28**	**46**	**2**	**-**	**43**	**56**
Intérêts courus non échus	**64**	**79**	**-**	**-**	**-**	**-**	**64**	**79**
TOTAL	**1 076**	**1 225**	**4 433**	**2 326**	**4 289**	**2 677**	**9 798**	**6 229**

28.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2019 et 2018, en distinguant les variations ayant une incidence sur la trésorerie de celles sans incidence sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires et autres dettes financières	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie)	Passifs de location	Autres	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de La Banque Postale	TFT GROUPE
Solde au 31/12/2017	6 297	(164)	-	-	-	3 089	-	-
Flux ayant une incidence sur la trésorerie								
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	890	-	-	-	890	-	-	890
Remboursements des emprunts	(925)	-	-	-	(925)	-	-	(925)
Autres flux de financement	(55)	-	-	(12)	(66)	-	-	(66)
Flux sans incidence sur la trésorerie								
Variations non cash des emprunts de location-financement	9	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre et de change	36	-	-	-	-	-	-	-
Variations de juste valeur (hors La Banque Postale)	(21)	22	-	-	-	-	-	-
Autres flux non cash et reclassements	(4)	15	-	-	-	(9)		-
Solde au 31/12/2018	6 229 [a]	(127) [a]	-		-	3 080	-	-
Flux ayant une incidence sur la trésorerie								
Encaissements provenant de nouveaux emprunts [b]	2 981	-	-	-	2 981	-	-	2 981
Remboursements des emprunts [c]	(1 948)	-	-	-	(1 948)	-	-	(1 948)
Remboursements des passifs de location	-	-	(529)	-	(529)	-	(34)	(563)
Autres flux de financement	38	-	-	-	38	-	-	38
Flux sans incidence sur la trésorerie								
Variation des ICNE sur instruments financiers	(16)	-	-	-	-	-	-	-
Passifs de location au 1er janvier (initialisation IFRS 16)	(101)	-	2 570	-	-	-	138	-
Augmentation des passifs de location	-	-	731	-	-	-	38	-
Variations de périmètre et de change	15	4	(30)	-	-	-	-	-
Variations de juste valeur (hors banque) [d]	(7)	2	-	-	-	-	-	-
Autres flux non cash et reclassements	(3)	4	(67)	-	-	17	-	-
Dette de filiales destinées à être cédées	(14)	-	(50)	-	-	-	-	-
SOLDE AU 31/12/2019	**7 173** [a]	**(116)** [a]	**2 625** [a]	**-**	**-**	**3 097**	**142**	**-**

(a) **Voir note 29.1**

(b) **Encaissements provenant de nouveaux emprunts**

La Poste a émis un emprunt obligataire double tranche le 17 septembre 2019 complété en octobre 2019 comptabilisé au coût amorti :

- souche obligataire de 1 milliard d'euros au taux fixe de 0,375 % sur une durée de 8 ans (échéance septembre 2027) ;
- souche obligataire de 700 millions d'euros au taux fixe de 1 % sur une durée de 15 ans (échéance septembre 2034).

Par ailleurs, des billets de trésorerie ont été émis pour 1 276 millions d'euros.

(c) **Remboursements des emprunts**

La Poste a remboursé au cours de l'exercice un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 800 millions d'euros émis en 2004 pour 580 millions d'euros et complété en 2007 pour 220 millions d'euros. Cet emprunt était comptabilisé au coût amorti. Par ailleurs, des billets de trésorerie ont été remboursés pour 1 126 millions d'euros.

(d) **Variation de juste valeur (hors banque)**

En application de la norme IFRS 9, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global » (- 2 millions d'euros en 2019, et + 5 millions d'euros en 2018).

Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IFRS 9.

28.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Au 31 décembre 2019, 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
Autres emprunts obligataires en juste valeur					
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR				**580**	
2006	2021	Euro	4,250 %	1 000	Coût amorti
2012-2013	2024	Euro	2,750 %	1 000	Coût amorti
2015	2025	Euro	1,125 %	750	Coût amorti
2018	2028	Euro	1,450 %	500	Coût amorti
2019	2027	Euro	0,375 %	1 000	Coût amorti
2019	2034	Euro	1,000 %	700	Coût amorti
Autres emprunts obligataires au coût amorti				*420*	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**5 370**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2019, 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	6 032	100 %	(673)	5 358	89 %
Emprunts taux variable	-	-	673	673	11 %
Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)	-	-	*673*	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS	**6 032**	**100 %**	**-**	**6 032**	**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 2019, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » représentent 673 millions d'euros, soit 11,2 % du total des emprunts. Ces emprunts restent inclus sur la ligne « Emprunts à taux variable ».

Les swaps de « refixisation » représentent un nominal de 580 millions d'euros.

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2019 est intégralement libellée en euros.

La dette subordonnée, libellée en dollars, fait l'objet d'une couverture de flux de trésorerie par le biais d'un *cross-currency* swap permettant de couvrir le risque de change et le risque de taux.

28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

	Juste valeur au 31/12/2019		Juste valeur au 31/12/2018	
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	111	-	123	-
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe	-	10	-	8
Total	111	10	123	8
Dérivés de couverture				
Couverture de juste valeur				
Couverture de flux de trésorerie	1	25	1	46
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	**112**	**36**	**124**	**55**
Autres				
Instruments dérivés de change	-	7	3	1
Instruments dérivés sur fonds dédiés				
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	**112**	**43**	**127**	**56**
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	7	-	7	-

28.6 Autres dettes financières

Bons La Poste

Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2019, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2019 ont une échéance de trois mois au plus, et représentent un montant de 300 millions d'euros contre un montant de 150 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Dépôts et cautionnements versés

Cette ligne correspond pour l'essentiel aux dépôts de garantie reçus dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire.

NOTE 29 DETTE NETTE DU GROUPE

29.1 Situation de la dette nette du Groupe 335 **29.2** Évolution de la dette nette du Groupe 336

29.1 Situation de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	**24**	2 456	2 286
Dérivés actifs associés à la dette	**20**	112	127
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif	**15**	4	0
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	**20**	325	450
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		439	(76)
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**3 336**	**2 787**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	**28**	6 589	5 004
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	**28**	584	1 225
Passifs de location		2 625	-
Dette brute (2)		**9 798**	**6 229**
DETTE NETTE (2) - (1)		**6 462**	**3 442**
Incidence de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 au 1er janvier 2019		*2 469*	-
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2019 hors incidence d'IFRS 16 à l'ouverture		*551*	-

29.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2019	31/12/2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	TFT [a]	1 988	962
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(1 368)	(684)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	(125)	(220)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie [b]		**(1 493)**	**(904)**
Émission hybride	TFT	-	744
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	TFT	(221)	(171)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(27)	(23)
Charge nette d'intérêts financiers		(213)	(157)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		5	(10)
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute		10	(36)
Variation non cash des dettes de location-financement (IAS 17)		-	(9)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(664)	-
Primes et frais d'émission		-	(12)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		56	-
Autres éléments [c]		8	(5)
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		**(1 046)**	**320**
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1er JANVIER		**(551)**	**378**
Dette nette à l'ouverture		(3 442)	(3 820)
Incidence de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 au 1er janvier 2019		(2 469)	-
Dette nette à la clôture		(6 462)	(3 442)

(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 30 AVANTAGES DU PERSONNEL

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel 337
30.2 Description des avantages du personnel 337
30.3 Hypothèses actuarielles 338
30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi 339
30.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi 340
30.6 Sorties de trésorerie attendues 340

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2019 :

	31/12/2018						31/12/2019	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Augmentation	Diminution pour utilisation	Coût financier net	Autres variations	Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	8	233	4	(8)	4	8	7	243
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	13	422	34	(8)	6	56	16	507
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères	-	52	3	(18)	1	10	-	47
Avantages postérieurs à l'emploi	**21**	**707**	**41**	**(34)**	**11**	**73**	**23**	**796**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**386**	**1 462**	**95**	**(391)**	**5**	**-**	**402**	**1 155**
Indemnités de rupture	109	33	1	(4)	-	1	107	32
Congés longue maladie/longue durée	35	53	1	(7)	-	-	48	33
Compte Épargne temps	128	120	13	(5)	-	-	132	124
Autres avantages à long terme	1	13	1	(2)	-	-	1	12
Autres avantages du personnel	**272**	**218**	**15**	**(17)**	**-**	**1**	**288**	**201**
TOTAL	**679**	**2 388**	**152**	**(442)**	**16**	**74**	**713**	**2 152**

30.2 Description des avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions…) et spécifiques au Groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires…).

30.2.1 Engagements de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au Journal Officiel le 31 décembre 2006, dispose que l'obligation de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires de l'État qui lui sont rattachés se limite au paiement d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire.

En conséquence, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

30.2.2 Avantages postérieurs à l'emploi au titre des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Les autres engagements relatifs à des avantages versés postérieurement à l'emploi sont composés :

- de prestations d'action sociale accordées aux fonctionnaires, correspondant notamment à des réductions tarifaires sur des séjours de vacances ;
- d'une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

30.2.3 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste et des filiales françaises du Groupe

Le salarié quittant l'entreprise et bénéficiant d'une pension de retraite reçoit une indemnité de départ dont le montant est fonction de l'ancienneté et du salaire de fin de carrière.

30.2.4 Régimes de retraite du personnel des filiales étrangères du Groupe

Les engagements de retraite des filiales étrangères du Groupe concernent essentiellement le sous-groupe GeoPost et la filiale GeoPost UK. Les engagements relatifs à GeoPost UK sont partiellement couverts par un fonds de pension.

30.2.5 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Le personnel de La Poste peut bénéficier, dans certaines conditions, de dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Ces dispositifs sont accessibles aux personnes ayant atteint un âge variant entre 53 et 60 ans, selon certains critères (fonction pénible ou non pénible, exercice d'un service actif ou sédentaire, ancienneté, etc.).

Pendant la durée du dispositif, les bénéficiaires sont rémunérés à hauteur de 70 % d'un temps plein, en contrepartie d'une activité opérationnelle plus réduite.

Les provisions relatives aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière comptabilisées au 31 décembre 2019 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'au 31 mars 2021, ainsi que des adhésions enregistrées aux dispositifs en vigueur précédemment.

30.2.6 Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- **compte Épargne temps** : le Compte Épargne temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour Compte Épargne temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif ;
- **congés bonifiés :** les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage ;
- **congés longue maladie/longue durée** : la provision pour congés longue maladie/longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

30.3 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements envers le personnel sont revues et mises à jour une fois par an, lors de la clôture annuelle.

Les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2019 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 2018) ;
- 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 2019 d'environ 31 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
2019				
Zone euro	0,2 %	0,5 %	0,8 %	1,1 %
Zone UK	1,3 %	1,6 %	1,8 %	2,0 %
2018				
Zone euro	0,7 %	1,3 %	1,6 %	1,7 %
Zone UK	2,0 %	2,3 %	2,5 %	2,7 %

30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2019	2018
Engagement en début de période	907	900
Coût des services rendus	43	40
Coût de désactualisation	16	17
Réduction/liquidation de régimes	-	-
Prestations payées	(32)	(27)
Contribution des salariés	2	2
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses	94	1
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	(4)	(30)
Écarts de conversion	12	(1)
Variation de périmètre	2	6
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	**1 040**	**907**
Actifs de couverture en début de période	179	187
Rendement attendu des actifs	5	5
Contribution de l'employeur	20	9
Contribution des salariés	2	1
Prestations payées	(16)	(11)
Écarts actuariels	20	(10)
Écarts de conversion	10	(1)
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**220**	**179**
Engagement	1 040	907
Actifs de couverture	(220)	(179)
PROVISION	**819**	**728**
dont provision non courante	*796*	*707*
dont provision courante	*23*	*21*

Variation des écarts actuariels (comptabilisée en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2019	2018
Pertes (gains) actuariels en début de période	53	71
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	94	1
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	(4)	(30)
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(20)	10
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**122**	**53**

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	31/12/2019	31/12/2018
Actions	20 %	18 %
Fonds d'investissement diversifiés	24 %	43 %
Fonds LDI (*Liability-Driven Investment*)	21 %	19 %
Contrats d'assurances	14 %	16 %
Autres	22 %	5 %

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 95 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du Groupe.

30.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2019	2018
Coût des services rendus	43	40
Coût de désactualisation	16	17
Rendement attendu des actifs	(5)	(5)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**54**	**52**

30.6 Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente une estimation des prestations à verser dans les cinq prochaines années au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies :

(en millions d'euros)	Sorties de trésorerie
2020	25
2021	17
2022	19
2023	20
2024	22

Au 31 décembre 2019, la duration moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 20 ans.

NOTE 31 PASSIFS FINANCIERS DES ACTIVITÉS BANCAIRES

31.1 Dettes envers les établissements de crédit 341
31.2 Dettes envers la clientèle 341
31.3 Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires 342

31.1 Dettes envers les établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes ordinaires créditeurs	1 154	1 263
Autres sommes dues	25	15
Dettes envers les établissements de crédit à vue	**1 178**	**1 279**
Titres donnés en pension livrée	25 367	14 618
Comptes et emprunts à terme	4 170	2 980
Dettes envers les établissements de crédit à terme	**29 537**	**17 599**
TOTAL	**30 715**	**18 877**

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)	**2019**	2018	**2019**	2018	**2019**	2018	**2019**	2018
Dettes envers les établissements de crédit à vue	1 178	1 279	-	-	-	-	1 178	1 279
Dettes envers les établissements de crédit à terme	16 645	17 016	5 651	230	7 240	353	29 537	17 599
TOTAL	**17 824**	**18 295**	**5 651**	**230**	**7 240**	**353**	**30 715**	**18 877**

31.2 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)	31/12/2019	31/12/2018
Livret A	61 498	60 616
PEL et CEL	31 365	31 805
Autres comptes à régime spécial	22 060	22 110
Comptes d'épargne à régime spécial	**114 922**	**114 532**
Comptes ordinaires créditeurs clientèle	70 642	65 662
Emprunts clientèle	1 255	822
Comptes à terme	37	52
Titres et valeurs donnés en pension	2 725	3 934
Autres sommes dues à la clientèle	964	800
Dettes envers la clientèle	**75 623**	**71 270**
TOTAL	**190 546**	**185 802**

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.

31.3 Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes subordonnées [a]	3 097	3 080
Emprunts obligataires	12 855	8 823
Certificats de dépôts	10 884	8 110
Dettes représentées par un titre	**26 836**	**20 013**
Dépôts de garantie reçus	**1 327**	**1 067**
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat [b]	**1 445**	**631**
Instruments dérivés de couverture	**591**	**348**
Passifs de location des activités bancaires [c]	**142**	
Autres passifs financiers [d]	**1 620**	**1 700**
TOTAL	**31 961**	**23 759**

(a) La dette subordonnée correspond aux émissions obligataires de La Banque Postale.
(b) Les « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » correspondent principalement à des instruments dérivés de taux.
(c) Cf. note 3
(d) Les autres passifs financiers comprennent notamment un montant de 291 millions d'euros au titre d'options de rachat accordées à des minoritaires.

L'échéancier des dettes représentées par un titre se présente comme suit :

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Dettes représentées par un titre	12 883	8 356	2 849	1 698	11 104	9 959	26 836	20 013

NOTE 32 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 110	2 116
Dettes fiscales et sociales	1 847	1 906
Dettes fournisseurs d'immobilisations	293	328
Dettes sur opérations du courrier international	729	674
Avances et acomptes clients	188	177
Autres dettes d'exploitation	281	231
TOTAL	**5 448**	**5 432**

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 33 INFORMATION SUR LES RISQUES HORS ACTIVITÉS BANCAIRES

33.1	Risque de crédit et de contrepartie	343	33.3	Risque de taux	344
33.2	Risque de liquidité	343	33.4	Risque de change	345

L'objectif principal des passifs financiers du Groupe est de financer ses activités opérationnelles, d'assurer la liquidité et de permettre des acquisitions. Le Groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises, qui ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt et les risques de change liés à son financement en euros et en devises étrangères.

Le Groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le Groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2019, il ne comporte pas d'observations particulières.

33.1 Risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des titres de placement, des instruments dérivés et des créances des clients.

Titres de placement

La trésorerie de La Poste est placée sous forme de comptes rémunérés, de comptes à terme bancaires, d'OPCVM et de titres de créances négociables (TCN) bénéficiant à l'achat d'une notation à court terme minimale de A2/P2. Les risques de crédit sont encadrés par un système de limites représentant le nominal maximal à ne pas dépasser par OPCVM ou émetteur. Le Groupe exclut de même les typologies d'instruments de placements les plus risquées (produits structurés ou à capital non garantis) et les émetteurs présentant un risque trop important.

Dans le cas où un titre en portefeuille voit l'une de ses notations à court terme passer en dessous de A2/P2, ce titre devra alors être cédé « au mieux » sauf décision dérogatoire du Comité financier du Groupe.

En outre, afin d'encadrer le risque de perte sur le portefeuille de placements actifs (hors OPCVM de trésorerie), une limite de perte maximale a été mise en place. Cette limite représente la perte statistique sur le portefeuille de placements actifs dans un intervalle de 97,5 %. Son calcul repose sur la prise en compte des CDS de chacun des titres en portefeuille, pondérée de leur maturité résiduelle.

Instruments dérivés

Compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marchés.

L'exposition au titre de ses instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre de contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

33.2 Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de permettre au Groupe d'accéder à des ressources financières en adéquation (en termes de montant et de délai d'obtention) avec les besoins du Groupe.

Le besoin financier est mesuré au travers des prévisions de trésorerie (annuelles, mensuelles ou quotidiennes suivant l'enjeu), et le risque de liquidité, est traité :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2023 (renouvelable deux fois un an), pour laquelle elle a reçu un engagement des onze banques constituant le pool bancaire (voir note 38.3.2) ;
- par la détention permanente en trésorerie et équivalents de trésorerie et en placements à plus de 3 mois d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini par le Comité financier du Groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;
- par des émissions de titres de créances négociables à court terme (*Negociable European Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) afin de pallier les creux de trésorerie et de dettes obligataires (sénior, hybride ou green) pour assurer les besoins long terme du Groupe ;
- par le suivi prospectif d'indicateurs liés aux marchés de capitaux court terme et long terme afin d'anticiper des situations de crise de liquidité.

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels concernant les passifs financiers non dérivés, ainsi que les flux contractuels relatifs aux instruments dérivés liés à la gestion de la dette, qu'ils soient présentés au passif ou à l'actif. Ces flux ne sont pas actualisés, et leur somme peut donc différer du montant comptabilisé au bilan.

Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

Au 31/12/2019

(en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2020		Flux 2021		Flux 2022 - 2024		Flux 2025 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**6 032**	**164**	-	**164**	**1 000**	**320**	**2 000**	**224**	**2 950**
Emprunts au coût amorti	5 358	138	-	138	1 000	269	1 420	224	2 950
Emprunts en juste valeur	673	25	-	25	-	51	580	-	-
Dette subordonnée	**444**	**24**	**-**	**24**	**-**	**71**	**-**	**448**	**445**
Autres dettes financières	**3 216**	**59**	**979**	**50**	**424**	**107**	**896**	**164**	**910**
Passifs de location	2 625	59	479	50	403	107	835	164	902
Bons La Poste	54	-	54	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie	300	-	300	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	57	-	57	-	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements reçus	103	-	76	-	6	-	18	-	3
Autres dettes au coût amorti	77	-	13	-	15	-	44	-	6
Instruments dérivés	**(69)**	**(30)**	**-**	**(31)**	**-**	**(64)**	**27**	**2**	**-**
Dérivés au passif	43	(5)	-	(7)	-	(14)	27	2	-
Dérivés à l'actif	(112)	(25)	-	(25)	-	(50)	-	-	-
TOTAL	**9 622**	**216**	**979**	**206**	**1 424**	**433**	**2 924**	**837**	**4 305**

33.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement eonia et euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les conditions de marché sont plus favorables qu'historiquement.

Afin de gérer au mieux ce risque de taux, le Groupe a mis en place :

- une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur le recours aux instruments dérivés afin de profiter des opportunités de marché et réduire le coût de ses emprunts obligataires ;
- une stratégie de gestion active de ses placements reposant sur la mise en place de dérivés afin d'en garantir les rendements et d'ajuster l'exposition du Groupe aux fluctuations des taux ;
- un suivi prospectif sur 12 mois glissants de sa position nette des dettes et placements indexés aux taux de marchés, et de la fluctuation du résultat financier en découlant en cas d'évolution défavorable des taux de marchés (avec une alerte en cas d'impact estimé supérieur à 10 millions d'euros). Ce suivi permet notamment d'ajuster si besoin les stratégies de gestion active des dettes et placements et de limiter l'impact d'une forte variation des taux, à la hausse comme à la baisse.

Analyse de sensibilité

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base n'induirait pas de hausse des frais financiers annuels du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (idem en 2018).

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 6,5 millions d'euros (contre 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2018), lié à la variation de la juste valeur de la dette comptabilisée en juste valeur par résultat et des swaps de gestion de la dette.

33.4 Risque de change

Le Groupe au travers de ses branches Services-Courrier-Colis et GeoPost exerce des activités internationales, à partir de la France ou des filiales étrangères.

Afin d'accompagner son internationalisation croissante et le risque de change qui en résulte, le Groupe s'est doté d'une politique de gestion du risque de change. Cette politique cible en priorité :

- les flux d'acquisitions de titres réalisés en devises ;
- les dettes financières et les prêts libellés en devises ;
- les actifs nets en devises détenus et consolidés par le Groupe.

Cette politique définit la gouvernance, les conditions de couverture, et les seuils de matérialités pour ces différentes natures d'expositions.

À date et conformément aux seuils et conditions établis, le Groupe a recours à des instruments dérivés de change qualifiés de couverture en IFRS et adossés :

- à sa dette subordonnée en dollars US (500 millions de dollars), couverte à 100 % à l'aide d'un swap de devises euro dollars ;
- à ses titres de participation en dollar US, couverts en partie par des swaps de devises euro dollars (34 millions de dollars) ;
- aux expositions commerciales matérielles en devises chez ses filiales (notamment Asendia et DPD UK).

D'autres instruments financiers dérivés de change, non qualifiés en IFRS, sont utilisés à des fins de couverture économique.

La majeure partie des activités opérationnelles donne lieu à des produits et à des charges libellées dans la devise fonctionnelle et comptable des filiales. Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte actuellement que sur des montants très modestes au regard de la taille du Groupe.

Au 31 décembre 2019, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à + 18 millions d'euros provenant pour l'essentiel de la livre sterling (+ 14 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2019 n'est pas significative.

NOTE 34 INFORMATION SUR LES RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

34.1	Les facteurs structurels de risques	345	34.4	Risque de liquidité	388
34.2	Risque de crédit	345	34.5	Risque de taux	390
34.3	Risque de marché et comptabilité de couverture	375			

34.1 Les facteurs structurels de risques

La Banque Postale a établi une cartographie de l'ensemble des risques auxquels elle est ou pourrait être exposée. Cette cartographie fait l'objet d'un suivi régulier pour identifier ceux qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux présentés.

Les facteurs structurels de risques de La Banque Postale sont également liés à son activité de banque de détail : risque de liquidité et risque de taux associés à la fonction de transformation des ressources clientèles à vue en emplois longs, risque de crédit sur les concours octroyés à sa clientèle et risques opérationnels sur l'activité bancaire. Le risque de marché représente également un facteur structurel de risque que La Banque Postale surveille de manière rapprochée.

La Banque Postale est également exposée aux risques liés à ses filiales et participations dans des entreprises d'assurances.

34.2 Risque de crédit

34.2.1. Cadre général

La direction des risques Groupe couvre le risque de crédit à savoir le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens du règlement UE n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (ou CRR).

Le Directoire fixe les fondamentaux communs (orientations stratégiques, valeurs, appétence au risque, gouvernance) validés par le Conseil de surveillance à partir desquels chacune des lignes métiers décline ses priorités d'action et la maîtrise des risques associés sous la supervision de la direction des risques groupe (DRG).

34.2.2. Dégradation significative du risque de crédit – les principes

Les principes

La Banque Postale définit sept principes d'évaluation de la dégradation conformes aux Normes IFRS et aux lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne (ABE) définissant les modalités de passage de *bucket 1* à *bucket 2*.

Principe 1 – Suivi relatif du risque de crédit : La norme IFRS 9 indique que l'évaluation de la qualité de crédit se fait depuis l'origine au niveau de l'engagement. Cette évaluation de la qualité de crédit depuis la comptabilisation d'origine doit être réalisée à chaque arrêté afin de déterminer l'affectation de l'actif concerné.

La Banque Postale considère qu'un instrument financier est classé en sensible dès lors que sa qualité de crédit s'est dégradée de façon significative par rapport à l'origine de sa comptabilisation (comparaison de la qualité de crédit de l'actif par rapport à sa situation en date d'entrée au bilan ou date d'engagement pour les instruments hors bilan).

Principe 2 – Indicateur de notation pour le suivi de la qualité de crédit : Le Groupe suit le risque de crédit de chaque contrat à partir d'un système de notation de la qualité de crédit de la contrepartie. Par conséquent, la note d'un contrat à un instant donné est déterminée sur la base de la note de la contrepartie à cet instant. À un instant donné, tous les contrats d'un même tiers ont la même notation.

Afin d'évaluer toute dégradation du risque de crédit, la Banque dispose d'un système de notation issu :

- des modèles de notations internes utilisés pour la gestion et la surveillance des risques ; ou
- d'une base de données collectant les notations externes dans l'objectif de les conserver.

Les systèmes de suivi de gestion des risques de la Banque collectent l'information de la note à l'origine de l'engagement et la conservent afin d'identifier la dégradation significative du risque de crédit ainsi que la dernière note connue afin de respecter le 1er principe.

Lorsque la Banque ne dispose pas de modèles de notation ou de système de collecte de notation (donc n'utilise pas de notation comme donnée d'entrée dans le portefeuille) elle peut utiliser d'autres éléments d'évaluation. Pour les portefeuilles disposant d'une notation interne et/ou externe, l'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit est basée sur la note et est éventuellement complétée d'analyses quantitatives et/ou qualitatives par le métier concerné.

Principe 3 – Suivi de la qualité de crédit avec l'ajout de *backstop* : En complément du principe 1, la Banque ajoute un critère de seuil absolu. L'approche définie par le Groupe est une approche combinée d'un seuil relatif puis d'un seuil absolu.

Le seuil absolu du Groupe La Banque Postale s'appuie sur deux indicateurs :

- indicateur de notation : La frontière absolue selon le niveau de qualité de crédit considéré comme très dégradé est fixée par type d'actif ;
- indicateur d'impayé : un arriéré de paiement de plus de 30 jours. Selon IFRS 9 un arriéré de paiement de plus de 30 jours est considéré comme une dégradation significative du risque de crédit puisqu'un impayé de 30 jours est un indicateur de baisse de la qualité de crédit.

Principe 4 – Utilisation d'un indicateur à horizon 12 mois sur la clientèle de détail : L'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit implique d'apprécier à chaque clôture le risque de défaut se produisant sur la durée de vie restante de l'actif. Au lieu d'évaluer l'évolution du risque de défaut à durée de vie, la norme IFRS 9 permet d'utiliser l'indicateur de l'occurrence d'un défaut à horizon 12 mois si cette appréciation est une estimation raisonnable de celle à maturité.

Principe 5 – La notion de risque de crédit faible (*low credit risk*) : La norme IFRS 9 permet l'utilisation de la notion de risque de crédit faible à la date de clôture. Un instrument financier est considéré comme un risque faible lorsque son risque de crédit n'a pas augmenté de façon importante depuis sa comptabilisation initiale. La notion de *Low Credit Risk* peut être équivalente à une définition universelle tel que le grade *investment grade* qui correspondrait un échelon de crédit selon le règlement « CRR » inférieur ou égal à 3. Cette exemption s'applique uniquement aux titres de dettes conformément aux lignes directrices de l'ABE.

La Banque Postale n'a pas recours à l'exemption de *Low Credit Risk* pour ses opérations de crédit. Toutefois cette exception est utilisée pour les titres de dettes, lors de la validation du *bucket* conformément au principe 6.

Principe 6 – prise en compte des informations qualitatives : Sur le portefeuille hors clientèle de détail, la présomption du passage en *bucket 2* nécessite une analyse qualitative spécifique en Comité Watch List pour confirmer ou infirmer la dégradation significative selon l'indicateur de notation.

Un actif restructuré pour cause de difficultés financières de la contrepartie reste 12 mois en défaut, puis si aucun incident n'est constaté il repasse en *bucket* 2 pour une période de 24 mois conformément à la réglementation prudentielle.

Principe 7 – passage en *bucket 2* avant le défaut : Conformément à IFRS 9, la Banque doit identifier autant que possible les actifs ayant subi une dégradation significative du risque de crédit avant qu'ils ne soient en défaut. À titre exceptionnel, certains engagements peuvent être exemptés de passage en *bucket 2* avant leur entrée en défaut.

Le processus d'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit

Les procédures opérationnelles mises en place permettent de suivre et/ou de détecter les événements d'une éventuelle dégradation de la qualité de crédit d'une contrepartie.

Les critères de classification en *bucket 2* d'un engagement sont décrits par classe d'expositions :

- clientèle de détail – particuliers ;
- clientèle de détail – professionnels ;
- administrations centrales & banques centrales ;
- établissements de crédit ;

- entreprises ;
- entités du Secteur Public.

Les critères ne constituent pas une liste exhaustive et la pertinence des informations doit être évaluée selon le segment de la clientèle observé (sauf pour la clientèle de détail). D'autres événements de dégradation de la qualité de crédit ou des faits générateurs de risques peuvent être pris en compte suite à une analyse effectuée par la cellule risque concernée.

Ces événements sont à l'appréciation des métiers de la direction des risques du Groupe ayant une bonne connaissance de leur contrepartie ou du groupe de clients liés.

Les entités opérationnelles sont responsables des expositions qu'elles ont générées et doivent détecter sans délai, les évènements laissant craindre une dégradation de la qualité de crédit de leurs clients.

Il est à noter que tous les actifs qui ne sont pas en *bucket 3* ou en *bucket 2* sont classés en *bucket 1*. Il s'agit des actifs sans dégradation significative du risque de crédit depuis leur comptabilisation initiale.

34.2.3. Provisionnement – approche méthodologique de la perte de crédit attendue

La notion de perte de crédit attendue

La méthodologie de calcul de la perte de crédit attendue (*Expected Credit Losses* ou ECL), doit refléter une mesure des montants possibles probabilisés tenant compte de la valeur temporelle de l'argent et de toutes les informations disponibles. Cette méthodologie a été décrite à la note 2.15.7 (Méthodologie de provisionnement du *bucket 1* et du *bucket 2*).

Perte de crédit attendue à 12 mois (ECL_{12mois})

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, la Banque évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cette exposition au montant des pertes de crédit attendues sur les 12 mois à venir.

L'ECL_{12mois} représente la part des pertes de crédit attendues à maturité d'un instrument financier suite à un évènement de défaut pouvant survenir dans les 12 prochains mois après la date de clôture.

Cette formule s'applique à l'ensemble des engagements classés en *bucket 1* et dont la maturité est inférieure ou égale à un an.

Perte de crédit attendue à maturité ($ECL_{lifetime}$)

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement a augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, la Banque évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cet engagement au montant des pertes de crédit attendues à sa maturité.

Définition des paramètres de calcul de la perte de crédit attendue

La Banque Postale calcule l'ECL en utilisant trois principales composantes : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut et l'exposition au défaut.

La maturité se réfère à la date de paiement finale d'un engagement de prêts ou d'un instrument financier à laquelle le montant prêté et les intérêts doivent être payés ou bien lorsque le montant ou la date d'autorisation prend fin.

Elle correspond à la période contractuelle maximale y compris les options de prorogation, à l'exception des produits de type revolving, cartes de crédit renouvelables et découverts pour lesquels une maturité comportementale doit être utilisée.

Pour les contrats sans maturité contractuelle, la maturité maximale retenue est de 12 mois, la Banque dénonçant, en cas d'insolvabilité du débiteur, l'autorisation de découvert sous une durée inférieure à 12 mois conformément à la loi bancaire française.

Les crédits renouvelables sont des instruments financiers sur lesquels il n'existe pas d'échéance fixe, pas de plan d'amortissement ou de délai de résiliation contractuel. La maturité retenue pour ces instruments est fonction de la durée de vie estimée par la Banque, qui peut être supérieure à la durée de l'engagement contractuel. La maturité retenue au niveau Groupe est la maturité comportementale.

La probabilité de défaut (PD) : IFRS 9 introduit la notion de perte de crédit attendue et indirectement la notion de probabilité de défaut ajustée à la situation à la date d'arrêté (PDPit). Ce paramètre ne correspond pas la moyenne sur le cycle (PDTTc) du cadre prudentiel en vigueur pour l'approche interne. Cette variable permet d'estimer la probabilité qu'un engagement tombe en défaut sur un horizon donné. Les estimations de la probabilité de défaut sont dites « *Point in Time* » (PiT), basées sur l'évaluation future et actuelle, ce paramètre est lié au client et au produit.

La probabilité de défaut « *Point in Time* » est utilisée pour les portefeuilles pour lesquels le Groupe est doté d'une notation interne.

La perte en cas de défaut (LGD) : La perte en cas de défaut (*Loss Given Default*) correspond au rapport entre les flux de trésorerie contractuels et attendus prenant en compte les effets d'actualisation et autres frais engagés à la date du défaut de l'instrument. La LGD est exprimée en pourcentage de l'exposition au défaut.

Ce paramètre en IFRS 9 diffère de la notion bâloise. Prudentiellement, la perte en cas de défaut est retraitée de marge de prudence, de l'effet *downturn* et d'autres frais. IFRS 9 ne comporte aucune mention spécifique concernant la période d'observation et de collecte de données historiques utilisées pour le calcul des paramètres de LGD. Ce paramètre doit prendre en compte la notion de *forward looking* et l'écoulement du temps.

Le Groupe a retenu d'utiliser les LGD modélisées ajustées au sens de la norme IFRS 9 pour les portefeuilles disposant d'un modèle de perte en cas de défaut selon la nature du produit et la garantie et de déterminer une LGD à dire d'expert pour les autres portefeuilles selon le segment, le produit et la nature de la garantie qui sera revue a minima annuellement.

Exposition au défaut (EAD) : L'exposition correspond à l'assiette de calcul du montant de la perte de crédit attendue. Elle repose sur la valeur exposée au risque de crédit tout en prenant en compte l'écoulement en fonction du type d'amortissement et des remboursements anticipés attendus (cash flow projetés). Ce paramètre est calculé sur les montants en début de période.

L'assiette de provisionnement correspond à l'encours au bilan et à l'encours en hors bilan (part non utilisée) converti en équivalent crédit (FCEC ou facteur de conversion en équivalent crédit).

Pour prendre en compte les remboursements anticipés et l'écoulement du temps, la banque applique un taux de remboursement anticipé sur l'assiette de calcul du provisionnement par portefeuille. Ce taux est revu périodiquement par l'équipe ALM du groupe La Banque Postale en fonction de l'évolution conjoncturelle du taux.

Forward Looking

Conformément à la norme IFRS 9, les pertes de crédit attendues prennent en compte les effets de la conjoncture économique future. Le « *Forward Looking* » repose sur une approche modélisée et une approche à jugement d'expert. Le Groupe retient trois scénarios (central, alternatif favorable et alternatif dégradé) définis par le département des Études Économiques du Groupe. L'horizon des prévisions de la conjoncture économique retenu est de 3 ans.

- Les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : Ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de la banque avec des impacts potentiellement opposés sur certains segments de produits ou de clientèle, reflétant ainsi la diversification du portefeuille (à titre d'illustration, il n'est pas possible, dans un scénario donné de disposer d'une projection de taux d'intérêt différente pour mesurer les probabilités de défaut life time de la clientèle de détail, et celles de la clientèle souveraines).
- Les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios de Stress Tests : il n'est pas cherché à travers les scénarios IFRS 9 à quantifier des risques ou des pertes dans un environnement très dégradé dont la probabilité d'occurrence est très faible, mais plutôt recherché des scénarios dont la probabilité d'occurrence s'écarte d'un écart type de la probabilité d'occurrence du scénario central.

Ces scénarios sont documentés, et comportent des projections pour l'ensemble des variables macroéconomiques nécessaires au fonctionnement des modèles développés pour obtenir des PD et LGD à maturité. La probabilité d'occurrence de chaque scénario fait l'objet d'une documentation par les économistes de la banque.

Le dispositif s'appuie sur un nombre significatif de modèles. L'ensemble des modèles utilisés dans le dispositif IFRS 9 fait l'objet d'une revue indépendante par l'équipe Validation des Modèles et est validé en Comité de validation des modèles avant utilisation.

34.2.4. Mise en œuvre opérationnelle

Les dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du Groupe par les équipes de la direction des risques Groupe.

34.2.5. Exposition au risque de crédit

Variation des valeurs comptables et des corrections de valeur pour pertes sur la période

Les corrections de valeur pour pertes correspondent aux dépréciations sur actifs et aux provisions sur engagement hors-bilan comptabilisées en résultat net (Coût du risque) au titre du risque de crédit.

Les différents stades de dépréciations (« Actifs sains – *Bucket 1* », « Actifs dégradés – *Bucket 2* » et « Actifs dépréciés – Bucket 3 ») ainsi que la définition des actifs dépréciés dès l'acquisition ou la création sont explicités dans la note 34.2.2 – Dégradation significative du risque de crédit – les principes.

Les tableaux suivants présentent un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des corrections de valeur pour perte comptabilisées en Coût du risque et des valeurs comptables associées, par catégorie comptable et type d'instruments.

La ligne « Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation » permet d'identifier les impacts sur la valeur comptable brute et sur la correction de valeur pour perte relatifs à la survenance d'une restructuration pour risque sur la période.

Actifs financiers au coût amorti

31/12/2019 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	28 074	(6)	28 068
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti [(a)]	70 636	(1)	70 635
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	114 450	(822)	113 628
TOTAL	**213 160**	**(829)**	**212 331**

(a) Dont 33 616 millions d'euros concernant les encours bruts de crédit aux personnes morales et 168 millions de dépréciations associées.

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	23 584	(3)	23 582
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	87 353	(2)	87 352
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	96 500	(764)	95 736
TOTAL	**207 438**	**(768)**	**206 670**

	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)		Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)		Actifs dépréciés (*Bucket 3*)		Total		
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Valeur Nette comptable (a)+(b)
Au 1er janvier 2019	***203 581***	***(84)***	***2 413***	***(117)***	***1 444***	***(567)***	***207 438***	***(768)***	***206 670***
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(517)**	**2**	**293**	**10**	**225**	**(75)**	**-**	**(63)**	**(63)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	-	5	-	(48)	-	-	-	(43)	-
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	(3)	-	48	-	-	-	44	-
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	1	-	-	-	(72)	-	(70)	-
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	14	-	(51)	-	(37)	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	-	-	-	-	22	-	21	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	-	-	-	(4)	-	25	-	21	-
Total après transfert	203 064	(81)	2 706	(107)	1 668	(642)	207 438	(831)	206 608
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**5 616**	**(18)**	**400**	**(42)**	**(294)**	**62**	**5 722**	**1**	**5 723**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	41 820	(130)	938	(83)	341	(144)	43 098	(357)	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(36 205)	112	(538)	40	(509)	116	(37 251)	269	-
Passage à perte	-	-	-	-	(116)	90	(116)	90	-
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	-	-	-	-	(10)	-	(10)	-	-
Changements dans le modèle/méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	1	-	-	-	(1)	-	1	-	-
TOTAL	**208 680**	**(100)**	**3 106**	**(150)**	**1 374**	**(580)**	**213 160**	**(829)**	**212 330**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Au 31 décembre 2019	***208 681***	***(100)***	***3 106***	***(150)***	***1 374***	***(580)***	***213 160***	***(829)***	***212 331***

	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)		Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)		Actifs dépréciés (*Bucket 3*)		Total		
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Valeur Nette comptable (a)+(b)
Au 1er janvier 2018	***185 447***	***(52)***	***4 982***	***(160)***	***1 377***	***(544)***	***191 806***	***(755)***	***191 051***
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**1 771**	**(6)**	**(2 059)**	**29**	**287**	**(57)**	**-**	**(34)**	**(34)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	-	2	-	(50)	-	-	-	(48)	-
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	(8)	-	76	-	-	-	68	-
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	-	-	(49)	-	(49)	-
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	17	-	(65)	-	(48)	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	-	-	-	-	19	-	19	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	-	-	-	(13)	-	37	-	24	-
Total après transfert	187 218	(58)	2 923	(130)	1 665	(601)	191 806	(789)	191 017
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**16 363**	**(26)**	**(510)**	**13**	**(221)**	**34**	**15 631**	**21**	**15 653**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	48 921	(50)	521	(35)	353	(167)	49 795	(252)	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(32 558)	24	(1 009)	48	(474)	110	(34 041)	182	-
Passage à perte	-	-	-	-	(113)	91	(113)	91	-
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	(11)	-	(12)	-	13	-	(9)	-	-
Changements dans le modèle/méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	10	-	(10)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**203 581**	**(84)**	**2 413**	**(117)**	**1 444**	**(567)**	**207 438**	**(768)**	**206 670**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Au 31 décembre 2018	***203 581***	***(84)***	***2 413***	***(117)***	***1 444***	***(567)***	***207 438***	***768***	***206 670***

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

	31/12/2019	
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	14 700	(4)
TOTAL	**14 700**	**(4)**

	31/12/2018 retraité	
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	15 708	(4)
TOTAL	**15 708**	**(4)**

	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)		Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)		Actifs dépréciés (*Bucket 3*)		Total	
(en millions d'euros)	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Au 1er janvier 2019	***15 708***	***(3)***	***-***	***-***	***-***	***-***	***15 708***	***(4)***
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(1 045)**	**-**	**38**	**(1)**	**-**	**-**	**(1 008)**	**(1)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	4 747	-	37	-	-	-	4 785	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(6 179)	-	-	-	-	-	(6 179)	-
Passage à perte	-	-	-	-	-	-	-	-
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	-	-	-	-	-	-	-	-
Changements dans le modèle/ méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	386	-	-	(1)	-	-	386	(1)
Au 31 décembre 2019	***14 663***	***(3)***	***38***	***(1)***	***-***	***-***	***14 700***	***(4)***

	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)		Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)		Actifs dépréciés (*Bucket 3*)		Total	
(en millions d'euros)	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Au 1er janvier 2018	***16 401***	***(2)***	***-***	***-***	***-***	***-***	***16 401***	***(2)***
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(693)**	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(693)**	**(2)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	8 754	-	-	-	-	-	8 754	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(8 998)	-	-	-	-	-	(8 998)	-
Passage à perte	-	-	-	-	-	-	-	-
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	-	-	-	-	-	-	-	-
Changements dans le modèle/ méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	(449)	(2)	-	-	-	-	(449)	(2)
Au 31 décembre 2018	***15 708***	***(3)***	***-***	***-***	***-***	***-***	***15 708***	***(4)***

Hors Bilan (Engagements de financement et de garantie)

	31/12/2019		
(en millions d'euros)	**Valeur comptable brute**	**Correction de valeur pour pertes**	**Valeur nette**
Engagements de financement et de garantie	29 051	-	-
Provisions pour engagement de financement et de garantie	-	40	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	**29 051**	**40**	**29 010**

	31/12/2018		
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	27 128	-	-
Provisions pour engagement de financement et de garantie	-	47	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	**27 128**	**47**	**27 081**

	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)		Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)		Actifs dépréciés (*Bucket 3*)		Total		
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Valeur Nette comptable (a)-(b)
Au 1er janvier 2019	***26 842***	***24***	***257***	***9***	***29***	***14***	***27 128***	***47***	***27 081***
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(177)**	**(0)**	**167**	**-**	**9**	**(3)**	**-**	**(4)**	**4**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (Bucket 2)	-	(1)	-	1	-	-	-	-	-
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	1	-	(1)	-	-	-	-	-
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total après transfert	26 666	23	424	9	38	11	27 128	43	27 085
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**1 879**	**2**	**51**	**5**	**(8)**	**(10)**	**1 923**	**(3)**	**1 925**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	11 802	34	182	8	14	6	11 998	49	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(9 923)	(33)	(131)	(4)	(22)	(16)	(10 075)	(52)	-
Au 31 décembre 2019	***28 545***	***25***	***475***	***14***	***30***	***1***	***29 051***	***40***	***29 010***

	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés		Total		
	(*Bucket 1*)		(*Bucket 2*)		(*Bucket 3*)				
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Valeur Nette comptable (a)-(b)
Au 1er janvier 2018	***22 293***	***26***	***489***	***21***	***46***	***15***	***22 828***	***63***	***22 765***
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(28)**	**2**	**4**	**(8)**	**24**	**2**	**-**	**(4)**	**4**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	-	(1)	-	4	-	-	-	3	-
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	3	-	(12)	-	-	-	(9)	-
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	-	-	-	-	-	1	-	1	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	-	-	-	-	-	(3)	-	(3)	-
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (Bucket 2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total après transfert	22 265	29	493	13	70	17	22 828	59	22 769
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**4 578**	**(5)**	**(236)**	**(4)**	**(42)**	**(3)**	**4 300**	**(12)**	**4 312**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	13 169	12	88	4	7	3	13 263	20	-
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(8 591)	(17)	(324)	(8)	(48)	(6)	(8 963)	(32)	-
Au 31 décembre 2018	***26 842***	***24***	***257***	***9***	***29***	***14***	***27 128***	***47***	***27 081***

Actifs financiers modifiés

Les actifs financiers modifiés correspondent aux actifs restructurés pour difficultés financières. Il s'agit de créances pour lesquelles l'entité a modifié les conditions financières initiales (taux d'intérêt, durée) pour des raisons économiques ou juridiques liées aux difficultés financières de l'emprunteur, selon des modalités qui n'auraient pas été envisagées dans d'autres circonstances. Ainsi elles concernent les créances classées en défaut et, depuis le 1er janvier 2014, les créances saines, au moment de la restructuration. Un actif conserve le statut d'actif financier modifié dès la survenance d'une restructuration et jusqu'à sa décomptabilisation.

Pour les actifs ayant fait l'objet d'une restructuration au cours de la période, la valeur comptable établie à l'issue de la restructuration est la suivante :

(en millions d'euros)			
31/12/2019	**Valeur comptable avant transfert en restructuration**	**Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat**	**Valeur comptable brute**
Prêts et créances sur la clientèle	114	(10)	104
Titres de dettes	-	-	-
TOTAL	**114**	**(10)**	**104**

(en millions d'euros)			
31/12/2018	**Valeur comptable avant transfert en restructuration**	**Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat**	**Valeur comptable brute**
Prêts et créances sur la clientèle	91	(10)	81
Titres de dettes	-	-	-
TOTAL	**91**	**(10)**	**81**

Les actifs restructurés dont le stade de dépréciation correspond à celui du *bucket 2* (actifs dégradés) ou *bucket 3* (actifs dépréciés) peuvent faire l'objet d'un retour en *bucket 1* (actifs sains) en cas d'amélioration ultérieure de la qualité de crédit conduisant à considérer qu'il n'y a plus de dégradation significative de la qualité de crédit. Le montant de la dépréciation est ramené à un niveau de pertes attendues à 12 mois.

La valeur comptable brute des actifs modifiés concernés par ce reclassement au cours de la période est la suivante :

	31/12/2019
(en millions d'euros)	**Transfert en *Bucket* 1**
Prêts et créances sur la clientèle	17
Titres de dettes	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**17**

	31/12/2018
(en millions d'euros)	Transfert en *Bucket* 1
Prêts et créances sur la clientèle	15
Titres de dettes	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**15**

Concentration du risque de crédit

Concentration du risque de crédit par agent économique

	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
Clientèle de détail	68 806	2 216	1 145	72 167
Administration	101 260	1	1	101 262
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	4 506	-	-	4 506
Sociétés financières	8 289	18		8 306
Sociétés non financières	25 820	871	228	26 919
Dépréciations	(100)	(150)	(580)	(829)
TOTAL	**208 581**	**2 956**	**794**	**212 331**

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
Clientèle de détail	64 679	2 292	1 210	68 181
Administration	97 558	2	30	97 591
Banques centrales	15 500	-	-	15 500
Établissements de crédit	4 108	-	15	4 123
Sociétés financières	1 592	10	-	1 602
Sociétés non financières	20 144	110	188	20 441
Dépréciations	(84)	(117)	(567)	(768)
TOTAL	**203 498**	**2 296**	**876**	**206 670**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
Clientèle de détail	-	-	-	-
Administration	4 415	-	-	4 415
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	8 956	10	-	8 966
Sociétés financières	179	-	-	179
Sociétés non financières	1 113	28	-	1 141
TOTAL	**14 663**	**38**	**-**	**14 700**
Dont dépréciations	*(3)*	*(1)*	-	*(4)*

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
Clientèle de détail	-	-	-	-
Administration	5 407	-	-	5 407
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	8 962	-	-	8 962
Sociétés financières	85	-	-	85
Sociétés non financières	1 254	-	-	1 254
TOTAL	**15 708**	**-**	**-**	**15 708**
Dont dépréciations	*(4)*	-	-	*(4)*

	Au 31/12/2019			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois *(Bucket 1)*	Engagements soumis à une ECL à maturité *(Bucket 2)*	Engagements dépréciés *(Bucket 3)*	Total
Clientèle de détail	10 919	196	26	11 141
Administration	5 522	-	-	5 522
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	1 621	100	-	1 721
Sociétés financières	2 312	-	-	2 312
Sociétés non financières	8 171	180	4	8 354
Provisions [a]	(25)	(14)	(1)	(40)
TOTAL	**28 520**	**462**	**29**	**29 010**

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois *(Bucket 1)*	Engagements soumis à une ECL à maturité *(Bucket 2)*	Engagements dépréciés *(Bucket 3)*	Total
Clientèle de détail	10 621	207	28	10 856
Administration	6 042	3	-	6 044
Banques centrales	-	-	-	-
Établissements de crédit	1 579	-	-	1 579
Sociétés financières	2 120	-	-	2 120
Sociétés non financières	6 480	48	1	6 529
Provisions [a]	*(24)*	*(9)*	*(14)*	*(47)*
TOTAL	**26 819**	**248**	**15**	**27 081**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Exposition au risque de crédit – *Retail* par classe de notes

	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
PD < 1 %	57 456	15	-	57 471
1 % < PD < 3 %	8 081	169	-	8 250
3 % < PD < 10 %	3 246	735	-	3 982
PD > 10 %	22	1 296	-	1 318
Contrat douteux – contentieux	-	-	1 145	1 145
TOTAL	**68 806**	**2 216**	**1 145**	**72 167**

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
PD < 1 %	53 816	33	-	53 848
1 % < PD < 3 %	7 687	186	-	7 873
3 % < PD < 10 %	3 174	752	-	3 926
PD > 10 %	2	1 321	-	1 323
Contrat douteux – contentieux	-	-	1 210	1 210
TOTAL	**64 679**	**2 292**	**1 210**	**68 181**

	Au 31/12/2019			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
PD < 1 %	9 691	7	-	9 698
1 % < PD < 3 %	957	46	-	1 003
3 % < PD < 10 %	269	38	-	307
PD > 10 %	1	105	-	106
Contrat douteux – contentieux	-	-	26	26
TOTAL	**10 919**	**196**	**26**	**11 141**

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
PD < 1 %	9 429	6	-	9 435
1 % < PD < 3 %	934	49	-	984
3 % < PD < 10 %	257	37	-	294
PD > 10 %	1	114	-	115
Contrat douteux – contentieux	-	-	28	28
TOTAL	**10 621**	**207**	**28**	**10 856**

Exposition au risque de crédit – *Corporate*

	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	1 569	2	3	1 574
AA	9 978	54	34	10 067
A	3 393	6	-	3 399
Autres	19 168	828	190	20 186
TOTAL	**34 108**	**889**	**228**	**35 225**

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	570	-	-	570
AA	1 155	1	15	1 171
A	1 623	-	26	1 650
Autres	18 387	118	147	18 652
TOTAL	**21 736**	**119**	**188**	**22 044**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2019 Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	-	-	-	-
AA	268	-	-	268
A	290	-	-	290
Autres	734	28	-	762
TOTAL	**1 291**	**28**	**-**	**1 319**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2018 Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	1	-	-	1
AA	154	-	-	154
A	290	-	-	290
Autres	894	-	-	894
TOTAL	**1 339**	**-**	**-**	**1 339**

	Au 31/12/2019			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	725	-	-	725
AA	2 469	1	-	2 470
A	2 265	5	-	2 269
Autres	5 024	174	4	5 202
TOTAL	**10 483**	**180**	**4**	**10 667**

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	40	-	-	40
AA	476	-	-	476
A	1 446	-	-	1 446
Autres	6 639	48	1	6 687
TOTAL	**8 600**	**48**	**1**	**8 649**

Exposition au risque de crédit – Administration et banques centrales

	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	2 886	-	-	2 886
AA	88 158	-	-	88 158
A	2 825	1	1	2 827
Autres	7 391	1		7 392
TOTAL	**101 261**	**1**	**1**	**101 262**

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	17 625	-	-	17 625
AA	88 302	-	-	88 302
A	336	-	-	336
Autres	6 796	2	30	6 828
TOTAL	**113 058**	**2**	**30**	**113 091**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2019			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	805	-	-	805
AA	2 836	-	-	2 836
A	404	-	-	404
Autres	370	-	-	370
TOTAL	**4 415**	**-**	**-**	**4 415**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2018			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	1 572	-	-	1 572
AA	2 823	-	-	2 823
A	434	-	-	434
Autres	579	-	-	579
TOTAL	**5 407**	**-**	**-**	**5 407**

	Au 31/12/2019			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
AAA	-	-	-	-
AA	1 147	-	-	1 147
A	3 256	-	-	3 256
Autres	1 119	-	-	1 119
TOTAL	**5 522**	**-**	**-**	**5 522**

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
AAA	8	-	-	8
AA	202	-	-	202
A	149	-	-	149
Autres	5 683	3	-	5 686
TOTAL	**6 042**	**3**	**-**	**6 044**

Exposition au risque de crédit – Établissements de crédit

	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	1	-	-	1
AA	2 177	-	-	2 177
A	1 828	-	-	1 828
Autres	500	-	-	500
TOTAL	**4 506**	**-**	**-**	**4 506**

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	181	-	-	181
AA	23	-	-	23
A	3 176	-	-	3 176
Autres	727	-	15	742
TOTAL	**4 108**	**-**	**15**	**4 123**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2019 Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	50	-	-	50
AA	756	-	-	756
A	5 138	-	-	5 138
Autres	3 011	10	-	3 021
TOTAL	**8 956**	**10**	**-**	**8 966**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2018 Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Actifs dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	353	-	-	353
AA	2 290	-	-	2 290
A	3 199	-	-	3 199
Autres	3 120	-	-	3 120
TOTAL	**8 962**	**-**	**-**	**8 962**

	Au 31/12/2019			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	-	-	-	-
AA	1 121	-	-	1 121
A	500	-	-	500
Autres	-	100	-	100
TOTAL	**1 621**	**100**	**-**	**1 721**

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
AAA	-	-	-	-
AA	4	-	-	4
A	1 257	-	-	1 257
Autres	318	-	-	318
TOTAL	**1 579**	**-**	**-**	**1 579**

Concentration du risque de crédit par zone géographique

	Au 31/12/2019			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	194 520	3 102	1 340	198 963
Autres pays de l'UE	13 644	3	19	13 667
Autres pays d'Europe	78	-	1	79
Autres	438	-	13	452
Dépréciations	(100)	(150)	(580)	(829)
TOTAL	**208 581**	**2 956**	**794**	**212 331**

	Au 31/12/2018			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	194 744	2 411	1 391	198 546
Autres pays de l'UE	7 991	2	6	7 999
Autres pays d'Europe	111	-	5	117
Autres	735	-	41	776
Dépréciations	(84)	(117)	(567)	(768)
TOTAL	**203 498**	**2 296**	**876**	**206 670**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2019 Juste Valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(Bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(Bucket 2)*	Actifs dépréciés *(Bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	5 065	19	-	5 085
Autres pays de l'UE	6 090	18	-	6 108
Autres pays d'Europe	367	-	-	367
Autres	3 140	-	-	3 140
TOTAL	**14 663**	**38**	**-**	**14 700**
Dont dépréciations	*(3)*	*(1)*	-	*(4)*

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2018 Juste Valeur			
	Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(Bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(Bucket 2)*	Actifs dépréciés *(Bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	4 559	-	-	4 559
Autres pays de l'UE	6 695	-	-	6 695
Autres pays d'Europe	714	-	-	714
Autres	3 740	-	-	3 740
TOTAL	**15 708**	**-**	**-**	**15 708**
Dont dépréciations	*(4)*	-	-	*(4)*

	Au 31/12/2019			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
France (y compris DOM-TOM)	28 020	475	30	28 526
Autres pays de l'UE	510	-	-	511
Autres pays d'Europe	2	-	-	2
Autres	12	-	-	12
Provisions [a]	(25)	(14)	(1)	(40)
TOTAL	**28 520**	**462**	**29**	**29 010**

	Au 31/12/2018			
	Montant de l'engagement			
Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Engagements sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*)	Engagements soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*)	Engagements dépréciés (*Bucket 3*)	Total
France (y compris DOM-TOM)	25 787	257	29	26 072
Autres pays de l'UE	1 028	-	-	1 028
Autres pays d'Europe	10	-	-	10
Autres	18	-	-	18
Provisions [a]	(24)	(9)	(14)	(47)
TOTAL	**26 819**	**248**	**15**	**27 081**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

34.2.6. Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et organismes bénéficiant d'une garantie de l'État. Ces expositions incluent les dépôts centralisés à la Caisse des Dépôts.

31/12/2019 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Total expositions directes [a]	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes [b]	Exposition en %
Grèce	-	-	-	-	-	-	0,0 %
Irlande	2	-	2	-	-	2	0,0 %
Italie	292	681	973	3	-	976	0,9 %
Portugal	420	-	420	-	-	420	0,4 %
Espagne	1 743	196	1 939	-	-	1 939	1,8 %
Total GIIPEs	2 458	877	3 334	3	-	3 337	3,1 %
Allemagne	2 795	-	2 795	228	-	3 023	2,9 %
Autriche	14	-	14	-	-	14	0,0 %
Belgique	3 660	-	3 660	310	-	3 970	3,7 %
France	87 151	629	87 780	6 328	761	94 869	89,5 %
Luxembourg	57	-	57	-	-	57	0,1 %
Pays-Bas	178	-	178	-	-	178	0,2 %
Pologne	16	-	16	-	-	16	0,0 %
Roumanie	-	-	-	-	-	-	-
Slovénie	5	-	5	-	-	5	0,0 %
Suisse	29	-	29	—	-	29	0,0 %
Total Europe	93 905	629	94 534	6 866	761	102 161	96,3 %
Reste du monde	539	-	539	-	-	539	0,5 %
TOTAL	**96 902**	**1 506**	**98 407**	**6 869**	**761**	**106 037**	**100 %**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

31/12/2018 retraité *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Total expositions directes	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes	Exposition en %
Grèce	-	-	-	-	-	-	-
Irlande	-	-	-	-	-	-	-
Italie	158	849	1 007	184	-	1 192	1,1 %
Portugal	302	249	552	-	-	552	0,5 %
Espagne	112	723	835	-	-	835	0,8 %
Total GIIPEs	573	1 822	2 395	184	-	2 579	2,4 %
Allemagne	3 240	-	3 240	-	-	3 240	3,1 %
Autriche	15	-	15	-	-	15	0,0 %
Belgique	3 073	-	3 073	-	-	3 073	2,9 %
France	103 822	155	103 977	31	669	104 677	98,7 %
Luxembourg	194	-	194	-	-	194	0,2 %
Pays-Bas	152	-	152	-	-	152	0,1 %
Pologne	17	-	17	26	-	43	0,0 %
Roumanie	20	-	20	-	-	20	0,0 %
Slovénie	5	-	5	-	-	5	0,0 %
Suisse	29	-	29	-	-	29	0,0 %
Total Europe	110 566	155	110 721	57	669	111 447	96,8 %
Reste du monde	949		949	166		1 116	1,1 %
TOTAL	**112 089**	**1 977**	**114 065**	**408**	**669**	**115 142**	**100 %**

34.3 Risque de marché et comptabilité de couverture

34.3.1. Opérations sur les instruments dérivés : analyse par durée résiduelle (notionnels)

La ventilation des valeurs de marchés des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

Instruments dérivés de couverture :

	Au 31/12/2019							
	Actif				Passif			
(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**44**	**895**	**549**	**1 488**	**5**	**197**	**379**	**582**
Swaps de taux d'intérêts	44	895	549	1 488	5	197	379	582
Options *caps floors collars taux*	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments de devises	-	-	-	-	**9**	-	-	**9**
Opérations fermes de change	-	-	-	-	9	-	-	9
Instruments de crédit	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**44**	**895**	**549**	**1 488**	**14**	**197**	**379**	**591**

	Au 31/12/2018							
	Actif				Passif			
(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**31**	**518**	**610**	**1 159**	**11**	**89**	**229**	**329**
Swaps de taux d'intérêts	3	518	610	1 130	11	89	229	329
Options *caps floors collars taux*	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres instruments de taux d'intérêts	29	-	-	29	-	-	-	-
Instruments de devises	-	-	-	-	**14**	**5**	-	**18**
Opérations fermes de change	-	-	-	-	14	5	-	18
Instruments de crédit	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres Instruments	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**31**	**518**	**610**	**1 159**	**25**	**94**	**229**	**348**

Instruments dérivés de transaction :

	Au 31/12/2019							
	Actif				Passif			
(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**19**	**227**	**457**	**703**	**16**	**210**	**423**	**650**
Futures	-	-	-	-	-	-	-	-
FRA	-	-	-	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêts	17	208	440	665	15	190	404	609
Options *Caps-floors-collars*	2	19	18	39	1	20	20	41
Autres instruments de taux d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments de devises	**112**	**24**	**3**	**139**	**37**	**24**	**2**	**63**
Opérations fermes de change	112	24	3	139	37	24	2	63
Opérations de change	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments de crédit	-	**43**	-	**43**	-	**58**	-	**58**
Autres instruments	-	-	-	-	**0**	**11**	-	**12**
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	**131**	**294**	**460**	**885**	**53**	**303**	**426**	**783**

	31/12/2018							
	Actif				Passif			
(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**6**	**222**	**169**	**397**	**5**	**206**	**211**	**421**
Swaps de taux d'intérêts	6	211	167	383	5	194	207	406
Options *Caps-floors-collars*	-	12	2	14	-	11	4	15
Autres instruments de taux d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments de devises	**13**	**46**	**-**	**59**	**34**	**46**	**-**	**80**
Opérations fermes de change	13	46	-	59	34	46	-	80
Instruments de crédit	-	**2**	-	**2**	-	**13**	-	**13**
Autres instruments	-	-	-	-	-	**12**	**3**	**16**
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	**19**	**271**	**169**	**458**	**39**	**277**	**214**	**530**

34.3.2 Cadre Général stratégie de gestion des risques

Cadre général

Les risques de marché traduisent l'impact potentiel des variations des marchés financiers sur le résultat ou le bilan de la banque. Ils comprennent le risque de prix, le risque de change et le risque sur produits de base.

La majorité des éléments du bilan génèrent des produits et des charges d'intérêts dont les montants sont exposés aux variations des taux d'intérêt soit au travers de la mise en place de nouvelles opérations dont le taux n'est pas connu, soit au travers de l'appréciation comparative du taux auquel les opérations existantes auraient pu être mises en place. Dans le premier cas, il s'agit de risque de variation des flux de trésorerie, tandis que dans le second cas, il s'agit de risque de juste valeur.

En attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macrocouverture, IFRS 9 offre la possibilité de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture. L'opportunité de maintenir les principes d'IAS 39 en ce qui concerne la comptabilité de couverture a été retenue par le Groupe La Banque

Postale. Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continuent à s'appliquer.

Réforme des taux d'intérêt de référence

Le nouveau règlement *Benchmark* UE 2016/1011, également appelé BMR (*Benchmark Regulation*) est la réponse législative européenne pour renforcer le cadre réglementaire applicable aux taux d'intérêt de référence, et en particulier les taux IBORs (*InterBank Offered Rates*). La réforme des taux d'intérêt de référence s'entend du remplacement ou du changement de mode de détermination, à l'échelle d'un marché, d'un taux d'intérêt de référence actuel par un taux de référence alternatif. Elle va toucher des taux de la zone euro (EONIA, EURIBOR) mais également hors zone euro (LIBOR).

Ce règlement est applicable depuis le 1er janvier 2018, mais une période transitoire pour son application a été prévue en raison des complexités opérationnelle et juridique. La date limite pour utiliser les nouveaux taux de référence respectant le BMR est fixée au 1er janvier 2022.

Le Groupe La Banque Postale est concerné par cette réforme, certains de ses instruments financiers étant indexés sur un taux IBOR qui sera remplacé ou dont la méthode de calcul modifiée. À ce titre, le Groupe anticipe des impacts significatifs notamment opérationnels (stratégiques, IT), juridiques et comptables. Aussi, une organisation et une gouvernance projet ont été mises en place pour instruire opérationnellement les différents impacts de la mise en conformité avec le règlement BMR et de la disparition de certains taux de référence (EONIA, LIBORs). Ce projet aborde, entre autres :

- la cartographie des positions concernées par les réformes des taux ;
- la mise à jour des contrats pour mise en conformité avec les exigences de BMR et avec les nouvelles pratiques de place. Au 31 décembre 2019, aucune renégociation n'a eu lieu ;
- la remédiation des contrats existants pour inclusion ou amélioration des clauses de repli en cas de disparition d'un taux de référence à compter du 1er janvier 2022. Néanmoins, l'effort de remédiation peut être considéré comme faible pour le Groupe La Banque Postale. En effet, au 31 décembre 2019, la majorité des contrats rédigés par le Groupe inclut des clauses de repli en cas de disparition d'un taux de référence. De plus, le nombre des contrats indexés EONIA ou LIBOR dont l'échéance dépasse 2021, incluant des contrats cadre émis par des instances de place, est non significatif ;
- la rédaction de procédures pour être conforme au règlement BMR (Plans Écrits Solides) ;
- la mise à jour des systèmes pour prise en charge des nouveaux taux de référence et de la transformation éventuelle de certains taux (LIBOR, EONIA) ;
- la gestion des risques suscités par la réforme, qu'ils soient légaux, opérationnels ou financiers ;
- les communications externes et internes en lien avec la réforme des taux de référence.

En raison de leur forte exposition à des taux de référence, et tout en gardant une approche exhaustive sur le traitement des impacts pour l'ensemble du Groupe, les divisions Direction des entreprises et du développement des territoires et Banque de Financement et d'Investissement ont joué un rôle prépondérant dans le pilotage de ce projet. Chaque chantier s'est traduit, lorsque jugé nécessaire, par des actions concrètes et précises telles que la modification des conditions générales de certains contrats ou encore l'adaptation des systèmes pour prendre en charge un nouveau taux de référence dans la zone euro (l'€STR). Il est toutefois prévu que ce projet reste actif jusqu'à début 2022 en raison des différentes actions à mener à l'avenir, comme l'adaptation des contrats (amendement) et des systèmes (bascule des calculs vers de nouveaux taux) à la disparition potentielle (LIBOR) ou prévue (EONIA) de certains taux au début de 2022.

Conséquence de la réforme, les flux de trésorerie contractuels des instruments financiers indexés sur un taux de référence seront changés lors du passage à un taux de référence alternatif. Les taux de référence étant différents d'un marché à l'autre, le remplacement ne se fera pas en même temps et de la même manière. Pendant la période qui précède le remplacement, des incertitudes pourraient subsister au sujet de l'échéance et du montant des flux de trésorerie futurs tant que le taux de référence alternatif et la date de remplacement ne sont pas connus. Lorsque les instruments touchés par la réforme sont qualifiés soit d'instruments couverts soit d'instruments de couverture dans une relation de couverture selon IAS 39, ces incertitudes pourraient influer sur la capacité du groupe La Banque Postale de satisfaire à certaines exigences d'appréciation prospective et rétrospective. Ce seul motif pourrait obliger Le Groupe à cesser l'utilisation de la comptabilité de couverture alors que les autres critères d'applicabilité sont satisfaits.

En date du 31 décembre 2019, le Groupe évalue le degré d'incertitudes auquel ses dérivés de couverture de FVH sont exposés. Le Groupe est exposé principalement aux taux EONIA et EURIBOR et dans une moindre mesure au taux LIBOR USD.

Euribor

En juillet 2019, l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) a accordé à L'European Money Markets Institute (EMMI) un agrément en tant qu'administrateur du taux de référence EURIBOR, apportant ainsi la confirmation que les exigences du BMR sont satisfaites. Ainsi, l'EURIBOR pourra encore être utilisé après le 1er janvier 2020 pour les contrats nouveaux et existants. Fin octobre 2019, suite à la nouvelle méthodologie de calcul de l'EURIBOR, celui-ci devient l'EURIBOR Hybride. Toute référence à l'EURIBOR se substituera de fait à la nouvelle référence. À ce titre, le Groupe n'envisage pas l'arrêt de l'existence de l'EURIBOR dans un avenir prévisible et le changement du risque couvert vers un nouveau taux de référence. C'est pourquoi le Groupe ne considère pas les couvertures de juste valeur dont le taux de référence est EURIBOR directement impactées par la réforme en date du 31 décembre 2019.

Eonia

À compter du 2 octobre 2019, l'EONIA est remplacé par l'€STR (*Euro Short Term Rate*) et déterminé à partir de celui-ci en lui ajoutant un spread de 8,5 bps. Jusqu'au 1er janvier 2022, les deux taux coexistent. En date du 31 décembre 2019, le Groupe considère qu'il subsiste des incertitudes sur les dates de remplacement des taux dans les contrats ainsi que sur la modalité de passage (spread ou soulte, et méthode de calcul de la soulte).

Libor USD

Le LIBOR USD devrait être remplacé par le SOFR (*Secured Overnight Financing Rate*) qui est publié depuis avril 2018. En date d'arrêté, la date d'expiration du LIBOR USD est incertaine. De plus, la modalité de passage n'est pas définie.

Nature de la couverture – Gestion des risques associés

Dans le cadre de la gestion des risques de marché liés aux équilibres actif/passif et de la politique de gestion des risques, le Groupe La Banque Postale met en place des couvertures au moyen d'instruments dérivés. Ces couvertures économiques se traduisent par différentes natures comptables.

Lorsque les dérivés sont détenus à des fins de transaction, c'est par symétrie avec le sous-jacent couvert, et ils n'entrent pas dans la catégorie des dérivés entrant dans une relation de couverture au sens comptable. Il n'y a pas de comptabilité de couverture.

Lorsque les dérivés de couverture satisfont aux critères requis par la norme IAS 39 pour être comptablement qualifiés d'instruments de couverture, ils sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie ».

Couverture de juste valeur – Fair Value Hedge

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers ; elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux fixe ainsi que les dépôts à vue dans le cadre des possibilités offertes par l'Union européenne. Les dérivés utilisés pour couvrir la juste valeur permettent de stabiliser la valeur en évoluant de façon inverse à celle de l'élément couvert. La couverture est jugée efficace lorsque la variation de valeur de l'instrument de couverture compense celle de l'instrument couvert de manière efficace, c'est-à-dire, lorsque le rapport des deux variations de valeur reste compris dans une fourchette de 80 à 125 %.

Couverture de trésorerie : Cash Flow Hedge et all-in-one Cash Flow Hedge

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable. Les dérivés utilisés pour une couverture de flux de trésorerie doivent permettre effectivement de fixer les flux de trésorerie. Dans le cas particulier des contrats à terme (*forward*), il s'agit de couverture des flux de trésorerie tout en un (*all-in-one*) qui est par construction efficace étant donné que ces contrats couvrent le sous-jacent dont ils prévoient la livraison (les contrats incorporant à la fois le dérivé et le sous-jacent d'où le terme *all-in-one*).

Macro-couverture

Le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macrocouverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macrocouverture sont pour l'essentiel des swaps de taux désignés en couverture de juste valeur des emplois et ressources à taux fixe du Groupe. L'écoulement en taux de ces swaps de couverture est systématiquement plus court que l'écoulement probable en taux des éléments couverts à taux fixe. Cette approche est dite en « fonds de cuve » (*bottom-layer approach*). En cas de dépassement (sur-couverture), le test d'efficacité réalisé par le Groupe La Banque Postale montre qu'elle n'est pas respectée et le dérivé de couverture est systématiquement résilié à due concurrence de l'inefficacité.

Instruments de couverture

La Banque Postale utilise plusieurs types de dérivés de couverture pour gérer les risques de taux et change des éléments du bilan.

S'agissant des swaps de taux (contrat de gré à gré permettant d'échanger, sur la base d'un montant nominal, les flux d'intérêts calculés sur un taux fixe contre les flux d'intérêts calculés sur un taux variable) La Banque Postale privilégie les swaps contre OIS.

S'agissant des Options (contrat de gré à gré entre deux contreparties permettant à l'acheteur de l'option de se couvrir au-delà d'un certain niveau), le Groupe La Banque Postale a traité des Caps couvrant contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou d'exercice, aussi appelé *strike*), moyennant le paiement – généralement immédiat – d'une prime.

S'agissant des swaps de change, La Banque Postale utilise *les cross currency swap* (swap de devise, payeur du taux en devise et receveur du taux variable en euro). Le *cross currency swap* assure ainsi à la fois le financement en devise ainsi que la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

34.3.3. Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

Le Groupe La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du Groupe (qu'elles soient d'origine clientèle ou financière) avec des dérivés traités avec des contreparties du marché. Ces opérations dépendent du modèle de gestion des portefeuilles.

Ces opérations procèdent de différentes stratégies de couverture qui visent essentiellement à couvrir le risque de taux d'intérêt.

Élément couvert	Dérivés	Couverture
Prêts à taux fixes	Swap payeur fixe	Macrocouverture *carve-out* de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-out Fair value hedge*)
	Swap payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : *Fair value Hedge*)
	Swap receveur fixe	Couverture des flux de trésorerie (CFH : *Cash Flow Hedge*)[(a)]
Titres à taux fixe acheté	Swap payeur fixe	Macrocouverture *carve-out* de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-out Fair value hedge*)
	Swap payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : *Fair value Hedge*)
Titres à taux fixe acheté à terme	Forward	Couverture des flux de trésorerie tout-en-un (*all-in-one CFH : all-in-one cash flow hedge*)
Actifs à taux révisables capés	Cap acheté	Macrocouverture *carve-out* de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-out Fair value hedge*)
Dépôts client à taux fixe	Swap receveur fixe	Macro couverture *carve-out* de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-out Fair value hedge*)
Émission obligataire à taux fixe	Swap receveur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : *Fair value Hedge*)

(a) Position éteinte fin 2018.

Sous-jacents couverts à l'actif

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des obligations et des prêts à la clientèle (immobiliers, consommation) à taux fixe, ainsi qu'au risque de taux en flux de trésorerie (acquisition d'obligations à terme).

Sous-jacents couverts aux passifs

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des dépôts client à taux fixe (à vue, PEL), à des émissions obligataires à taux fixe.

Sources d'inefficacité

Couverture d'un titre par un swap

Il existe deux types de couverture de juste valeur :

Les couvertures contre Euribor : Les couvertures contre Euribor sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation EURIBOR pour les titres, et les dérivés sont valorisés en utilisant une courbe EONIA. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture qui sera d'autant plus importante que le spread EONIA- EURIBOR va varier dans le temps. (L'inefficacité provenant des variations de juste valeur de la branche variable du swap, dès lors que ce taux n'est pas un taux quotidien (tel l'Eonia) mais un taux préfixé (tel l'Euribor)).

Les couvertures contre Eonia : Les couvertures contre EONIA sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation EONIA pour les titres et pour les dérivés. Ainsi, la couverture mathématique est parfaite entre le titre et le swap (titre actualisé contre EONIA avec retraitement de la composante crédit et swap actualisé contre EONIA), c'est pourquoi elles sont considérées comme étant 100 % efficaces sans nécessité de réaliser de tests d'efficacité rétrospectifs.

Couverture de plusieurs titres par plusieurs swap :

Les principes définis permettent d'obtenir une documentation de couverture simplifiée réputée 100 % efficace, tout en gérant correctement le traitement comptable de la composante taux couverte et notamment le recyclage des résultats de couverture en fonction des opérations réalisées sur les titres.

Les titres et leur couverture (un swap, plus exceptionnellement plusieurs swaps) sont regroupés par « stratégie » de macrocouverture. Chaque stratégie de macrocouverture respecte les contraintes suivantes :

1. les titres et les swaps de la stratégie ont une date de maturité comprise dans un même *bucket* d'une durée maximale d'un an ;
2. le montant notionnel du swap de la stratégie doit être strictement inférieur au montant principal total des titres ;
3. la maturité du swap de la stratégie doit être inférieure ou égale à la plus petite maturité des titres de la stratégie ;
4. la sensibilité du swap de la stratégie doit être inférieure ou égale à sensibilité globale des titres ;
5. S'il y a plusieurs swaps dans la stratégie ils doivent être exécutés le même jour ;
6. une fois l'adossement réalisé entre les titres et le(s) swap(s), aucun titre ne peut plus être acheté dans la stratégie, seules les ventes de titres et *unwind* des swaps sont autorisés.

Dans ce cadre de gestion, dès qu'une stratégie de couverture est constituée, celle-ci ne doit pas être abondée par de nouveaux titres ou de nouveaux swaps. Cela permet en effet de garantir que durant la période de couverture, tous les titres et tous les swaps ont eu des variations de valeur (au titre du risque de taux) homogènes dans le temps.

La Banque Postale s'est fixé des règles de débouclage en suivant le montant principal des titres vendus stratégie par stratégie afin de respecter en permanence les contraintes définies et en résiliant partiellement le même jour que la vente de titre l'encours de swap qui dépasserait du principal des titres restants. En cas de dépassement (sur-couverture), le test d'efficacité mis en place par Le Groupe La Banque Postale n'est pas respecté, une « inefficacité » est alors calculée, le dérivé de couverture est systématiquement résilié du montant de la sur-couverture.

Macro-couverture : Les sources d'inefficacité consistent essentiellement en la disparition du sous-jacent.

Ratio de couverture

Le ratio de couverture (quantité d'éléments couverts/quantité d'instruments de couverture) correspond au ratio utilisé par Le Groupe La Banque Postale dans sa gestion opérationnelle du risque.

La méthode de détermination du ratio de couverture est la suivante : à chaque date d'arrêté, la documentation rétrospective consiste à vérifier que la variation de valeur de l'élément couvert depuis l'origine est homogène à la variation de l'élément de couverture, et que le rapport des variations de valeur reste dans le *range* [80 %-125 %]. Pour évaluer si la couverture est hautement efficace, le Groupe suppose que la réforme des taux d'intérêt de référence ne change pas le taux d'intérêt de référence sur lequel sont fondés les flux de trésorerie de l'instrument de couverture. Si le Groupe conclut que le rapport des variations est en dehors du *range* [80 %-125 %] du fait de la réforme, la relation de couverture ne cesse pas mais l'inefficacité est comptabilisée en compte de résultat.

Test d'efficacité

Le Groupe La Banque Postale effectue un test d'efficacité au moins deux fois par semestre.

Couverture de flux de trésorerie Cash Flow Hedge

Concernant la couverture de flux de trésorerie *Cash Flow Hedge*, le Groupe La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Cette méthode du dérivé hypothétique consiste en une comparaison des variations de la valeur de l'instrument dérivé aux variations de valeur d'un instrument dérivé fictif appelé dérivé hypothétique qui représenterait parfaitement le risque couvert.

Couverture de juste valeur Fair Value Hedge

Couverture d'un titre par un swap

Concernant la microcouverture sur les swaps EURIBOR, le Groupe La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Partant du postulat que les swaps contre EONIA sont 100 % efficaces en microcouverture, la méthode consiste à créer un swap EONIA qui aurait pu être mis en place lors de la couverture (répliquant exactement le titre) et à apprécier la variation de valeur de ce swap par rapport à la variation de valeur du swap réellement mis en place.

L'inefficacité résiduelle correspond alors à la somme des variations de valeur de l'élément couvert et de l'élément de couverture. Le titre et le swap sont valorisés à l'aide d'une courbe de taux identique et constante, seul le taux de change de marché est pris en compte. Ainsi la variation de valeur du titre valorisé de cette manière est indépendante des variations de valeur des taux d'intérêt et est uniquement impactée par la variation du taux de change.

Dans le cas où le test d'efficacité ne serait pas respecté, le Groupe La Banque Postale impose de résilier tout ou partie du sous-jacent de couverture. Pour cela, les tests d'efficacité sont effectués avant et après cession pour s'assurer de la conformité de l'opération de résiliation.

Couverture de plusieurs titres par un swap

Afin d'assurer le suivi de la stratégie de couverture, La Banque Postale a mis en place une documentation glissante des stratégies de couverture pour matérialiser l'absence d'entrée de nouveaux titres ou de complément sur des positions existantes.

Couverture de plusieurs prêts par plusieurs swap (fonds de cuve/*carve out*)

Pour un sous-ensemble de contrats clients à taux fixe, le Groupe La Banque Postale procède à des tests qui visent à vérifier que l'écoulement des sous-jacents couverts est bien supérieur à celui du nominal des dérivés (swaps ou options) qui sont utilisés dans le cadre de la couverture. Dans le cas où le nominal des dérivés est supérieur, cela met fin à la relation de couverture et il est procédé systématiquement à une résiliation du ou des dérivés.

Instruments dérivés de couverture de juste valeur et de flux de trésorerie

	Au 31/12/2019		
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Notionnel [(a)]
Instruments de taux d'intérêt	**1 488**	**582**	**53 484**
Swaps de taux d'intérêts	1 488	582	53 324
Options *Caps-floors-collars*-taux	-	-	160
Instruments de devises	**-**	**9**	**137**
Opérations fermes de change	-	9	137
Autres instruments	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**1 488**	**591**	**53 622**
Instruments de taux d'intérêt	**-**	**-**	**-**
Instruments de devises	**-**	**-**	**-**
Autres instruments	**-**	**-**	**-**
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**-**	**-**	**-**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**1 488**	**591**	**53 622**

(a) Les montants notionnels de dérivés de couverture qui entrent dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » sont les suivants :

Notionnel des dérivés de couverture de FVH par échéance	2 ans	5 ans	> 5 ans
EONIA	6 766	22 336	10 699
LIBOR USD	73	1 092	190

Les montants notionnels de dérivés de couverture qui n'entrent pas* dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » sont les suivants :

Notionnel des dérivés de couverture de FVH par échéance	2 ans	5 ans	> 5 ans
EURIBOR	1 746	5 233	1 674

* Pas d'incertitude sur l'EURIBOR comme expliqué en 34.3.2 « Réforme des taux d'intérêt de référence » ci-dessus.

Ces montants notionnels de dérivés de couverture sont ventilés selon les échéances suivantes :

- 2 ans : durée entre la date d'arrêté et la date limite fixée au 31 décembre 2021 pour utiliser les nouveaux taux de référence respectant le BMR ;
- 5 ans : durée entre la date du 1er janvier 2022 et la date du 31 décembre 2024. Lorsqu'un établissement bancaire contributeur au calcul d'un indice de référence d'importance critique a décidé de sortir de ce panel, il reste engagé pour une période de 5 ans à compter du 1er janvier 2020, puis est reconduit d'année en année.

	Au 31/12/2018		
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	**1 130**	**329**	**38 848**
Swaps de taux d'intérêts	1 130	329	38 484
Options *Caps-floors-collars*-taux	-	-	364
Instruments de devises	**-**	**18**	**346**
Opérations fermes de change	-	18	346
Autres instruments	**-**	**-**	**-**
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**1 130**	**348**	**39 194**
Instruments de taux d'intérêt	**29**	**-**	**1 476**
Instruments de devises	**-**	**-**	**-**
Autres instruments	**-**	**-**	**-**
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**29**	**-**	**1 476**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**1 159**	**348**	**40 670**

Opérations sur les instruments dérivés de couverture : analyse par durée résiduelle (notionnels)

La ventilation des notionnels des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

	Au 31/12/2019			
(en millions d'euros)	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**5 504**	**32 112**	**15 881**	**53 497**
Swaps de taux d'intérêts	5 491	31 992	15 854	53 336
Option de taux *caps-floors-collars*	13	121	27	160
Instruments de devises	**137**	**-**	**-**	**137**
Opérations fermes de change	137	-	-	137
Autres instruments	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**5 641**	**32 112**	**15 881**	**53 634**
Instruments de taux d'intérêt	**-**	**-**	**-**	**-**
Instruments de devises	**-**	**-**	**-**	**-**
Instruments de crédit	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres instruments	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**5 641**	**32 112**	**15 881**	**53 634**

	Au 31/12/2018			
(en millions d'euros)	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**1 927**	**18 707**	**18 214**	**38 848**
Swaps de taux d'intérêts	1 766	18 560	18 158	38 484
Option de taux *caps-floors-collars*	161	146	56	364
Instruments de devises	**208**	**137**	**-**	**346**
Opérations fermes de change	208	137	-	346
Autres instruments	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**2 135**	**18 844**	**18 214**	**39 194**
Instruments de taux d'intérêt	**1 476**	**-**	**-**	**1 476**
Instruments de devises	**-**	**-**	**-**	**-**
Instruments de crédit	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres instruments	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**1 476**	**-**	**-**	**1 476**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**3 611**	**18 844**	**18 214**	**40 670**

Couverture de juste valeur

Éléments couverts

	31/12/2019			
Micro-couverture de juste valeur	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
(en millions d'euros)	Valeur comptable	dont cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
Actif				
Taux d'intérêt	11 380	219	-	166
Change	147	1	-	(1)
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**11 527**	**220**	**-**	**165**
Taux d'intérêt	329	12	-	(5)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers au coût amorti	**329**	**12**	**-**	**(5)**
Passif				
Taux d'intérêt	9 315	477		(239)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers au coût amorti	**9 315**	**477**		**(239)**

	31/12/2018			
Micro-couverture de juste valeur	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
(en millions d'euros)	Valeur comptable	dont cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
Actif				
Taux d'intérêt	10 804	54	-	173
Change	366	1	-	(1)
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**11 170**	**55**	**-**	**173**
Taux d'intérêt	284	7	-	(1)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers au coût amorti	**284**	**7**	**-**	**(1)**
Passif				
Taux d'intérêt	7 236	238	-	(8)
Change	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Instruments financiers au coût amorti	**7 236**	**238**	**-**	**(8)**

Macro-couverture de juste valeur	31/12/2019	31/12/2018
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Valeur comptable
Instruments de dettes comptabilisées à la juste valeur par capitaux propres	-	-
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	13 066	3 986
Total – Actif	13 066	3 986
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	11 870	16 535
Total- Passif	11 870	16 535
TOTAL Couverture de la juste valeur de l'exposition au risque de taux d'intérêt d'un portefeuille d'instruments financiers	**24 936**	**20 521**

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

	31/12/2019		
	Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)		
(en millions d'euros)	Variation de juste valeur sur les instruments de couverture (y.c. cessations de couverture)	Variation de juste valeur sur les éléments couverts (y.c. cessations de couverture)	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	99	(100)	(1)
Change	9	(8)	1
TOTAL	**108**	**(108)**	**(0)**

	31/12/2018		
	Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)		
(en millions d'euros)	Variation de juste valeur sur les instruments de couverture (y.c. cessations de couverture)	Variation de juste valeur sur les éléments couverts (y.c. cessations de couverture)	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(151)	149	(2)
Change	(24)	24	(0)
TOTAL	**(174)**	**172**	**(2)**

Couverture de flux de trésorerie

Éléments de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2019 Couvertures existantes — Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	31/12/2019 Couvertures ayant cessées — Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	31/12/2019 Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
Actif			
Taux d'intérêt	-	-	(29)
Change	-	-	-
Autres	-	-	-
TOTAL	**-**	**-**	**(29)**

(en millions d'euros)	31/12/2018 Couvertures existantes — Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	31/12/2018 Couvertures ayant cessées — Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	31/12/2018 Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
Actif			
Taux d'intérêt	(29)	-	(28)
Change	-	-	-
Autres	-	-	-
TOTAL	**(29)**	**-**	**(28)**

Résultat de la comptabilité de couverture de trésorerie

	31/12/2019		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)
(en millions d'euros)	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	22	(34)	-
Change	-	-	-
Autres	-	-	-
TOTAL	**22**	**(34)**	**-**

	31/12/2018		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)
(en millions d'euros)	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	28	(174)	-
Change	-	-	-
Autres	-	-	-
TOTAL	**28**	**(174)**	**-**

34.3.4. 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 Groupe procède à une analyse *ex post* (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

Les scénarios de stress

L'estimation de la VaR, faite sur l'hypothèse d'une loi de distribution normale, est effectuée dans des conditions normales de marché et ne donne aucune information sur le montant de la perte potentielle lorsque la VaR est dépassée. Il est donc nécessaire de pouvoir estimer les pertes potentielles en supposant des conditions de marchés exceptionnelles (attentats, faillite d'un grand groupe, etc.), et c'est dans cette optique que sont implémentés des scénarios de stress.

Un scénario de stress consiste à simuler une situation extrême afin d'évaluer les conséquences financières sur le résultat ou les fonds propres de La Banque Postale. Le recours à ces scénarios est un outil d'analyse et de maîtrise pour mieux appréhender les risques de marchés.

34.4 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini, par l'arrêté du 3 novembre 2014, comme le risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché (risque systémique) ou de facteurs idiosyncratiques (risque de signature propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Le pilotage du risque de liquidité s'appuie sur :

- un dispositif de guidelines et limites ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de funding de la banque ;
- un coussin de titres liquides non grevés de haute qualité (et son équivalent de dépôt à la banque centrale).

Les instances de La Banque Postale (Conseil de surveillance) ont approuvé en avril 2019 l'ensemble du dispositif d'évaluation de la liquidité et de son adéquation.

La Banque Postale dispose d'une forte position de liquidité assise sur :

- un montant de dépôts clients supérieur à celui des prêts clients. La Banque Postale dispose d'une base de dépôts très importante et diversifiée (supérieure à 180 milliards d'euros), principalement composée de dépôts d'une clientèle de particuliers français ;
- un important portefeuille HQLA (*High Quality Liquidity Assets*), La Banque Postale a historiquement investi une part significative de son bilan en titres souverains, en raison de son activité historique de recueil de dépôts, alors que les activités de crédits clientèles ne se sont développées que depuis 2006. Ce portefeuille contient exclusivement des actifs liquides et de haute qualité en accord avec les dispositions du règlement délégué (UE) N°2015/61, ce qui permet d'élever son ratio de liquidité à court terme au-dessus de 135 % et en moyenne autour de 150 % ;
- un plan de financement prévisionnel régulièrement ajusté ;
- un accès avéré aux financements de marchés de capitaux.

Les ressources issues de la clientèle étant pour la plupart sans échéance et exigibles à tout moment (dépôts, livrets), leur écoulement est modélisé afin d'en déterminer le profil dans le temps. La Banque Postale a retenu une approche conservatrice sur ses évaluations de liquidité, et elle a adopté des hypothèses très prudentes sur ces écoulements. Sont donc ainsi retenus pour les ressources, des majorants de la volatilité des encours et des minorants de leur duration en liquidité.

Pilotage du risque de liquidité

La responsabilité du pilotage du risque de liquidité incombe au Comité ALM dans le respect des principes et limites validés par le Comité de pilotage des Risques Groupe. Cette responsabilité est en partie déléguée au COGOB et aux pôles de trésorerie et financement long terme de la salle des marchés pour le risque de liquidité tactique lié à la gestion de la trésorerie de la Banque.

Opérationnellement, La Banque Postale a mis en place un dispositif d'évaluation interne de la liquidité, ou ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*), qui regroupe l'ensemble des dispositifs de limites, d'évaluation, de suivi, de reporting et de pilotage de sa liquidité. Ces dispositifs comprennent notamment :

- un dispositif de guidelines et limites ;
- un plan de financement qui assure *ex ante* l'équilibre de la position de financement de la banque dans l'univers de planification budgétaire de La Banque Postale ;
- le maintien et le suivi des évolutions d'un coussin de titres liquides non grevés de haute qualité ainsi que des montants remis à la facilité de dépôt de la banque centrale ;
- le dispositif du Plan de Financement d'Urgence (PFU), qui a pour buts principaux (cf. infra) :
  - de définir des seuils d'alerte permettant de détecter de manière précoce des tensions sur la liquidité, qu'elle soit idiosyncratique (spécifique à La Banque Postale) ou systémique,
  - d'identifier l'ensemble des capacités disponibles pour générer de la liquidité (réserves de liquidité et capacités de financement),
  - de mobiliser une gouvernance visant à gérer avec la rapidité nécessaire l'éventualité d'une crise ;
- ainsi qu'un dispositif de stress test visant à mesurer les marges de manœuvre de La Banque Postale dans des contextes de tensions historiquement élevées sur la liquidité de la Banque.

Les systèmes de déclaration prudentielle des risques de liquidité couvrent l'ensemble du périmètre de consolidation prudentielle. Certaines entités du groupe sont également assujetties au niveau individuel.

Mesure du risque de liquidité

Suivi de la liquidité à court terme

Le suivi de la liquidité court terme s'appuie sur :

- des ratios et reportings de liquidité réglementaire ;
- le ratio de liquidité court terme LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) ;
- le ratio relatif au financement stable NSFR (*Net Stable Funding Ratio*).

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de la banque à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique. En cible, le LCR doit être supérieur à 100 % limite respectée par La Banque Postale dont le LCR atteint le niveau de 153 % à fin décembre 2019.

Ce ratio est calculé en divisant la somme des actifs liquides de qualité et libres de tout engagement par le besoin de liquidités sous stress à horizon de 30 jours.

Le LCR fait également partie des contraintes à respecter dans le cadre des projections de liquidité dynamique.

Un proxy du LCR est calculé quotidiennement.

La concentration, le coût et la structure du refinancement, la concentration du coussin d'actifs, sont évalués régulièrement et font l'objet de reportings réglementaires (ALMM) accompagnant la publication du LCR.

Net Stable Funding Ratio (NSFR)

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %. Le « financement stable disponible » (*Available Stable Funding*) désigne la part des ressources qui ne sont pas exigibles à l'horizon temporel pertinent, ici, 1 an dans le cadre du NSFR. Le montant du « financement stable exigé » (*Required Stable Funding*) d'un établissement est fonction des caractéristiques de liquidité et de la durée résiduelle des actifs (et positions de hors-bilan) détenus.

À ce jour, et dans le cadre des exercices réglementaires de liquidité réalisés pour la BCE, le ratio NSFR est supérieur à 120 %.

Le dispositif de pilotage s'appuie également sur :

- un plan de financement, qui assure que la trajectoire budgétaire prévisionnelle s'accompagne d'un pilotage prévisionnel de la liquidité ;
- dans le cadre de l'exécution du plan de financement, le LCR prévisionnel est évalué, et la banque s'assure s'un niveau adéquat sur la durée ;
- la concentration, le coût et la structure du refinancement, la concentration du coussin d'actifs, sont évalués régulièrement et font l'objet de reportings règlementaires (ALMM) accompagnant la publication du LCR ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises ;
- une évaluation de gap de liquidité, détaillée ci-dessous.

Suivi de la liquidité à long terme

La Banque évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance et des limites définies sur les horizons de 1, 3 et 5 ans. Les hypothèses prises en compte correspondent à une approche stressée, résultant en une vision conservatrice de la position de liquidité du Groupe.

Les méthodologies d'évaluation d'impasse de liquidité sont déterminées en fonction des types d'actif (ou passifs) composant le bilan :

- encours 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 DRG. Les opérations hors bilan sont intégrées en prenant en compte des hypothèses de tirage. Le caractère cessible de certaines opérations peut le cas échéant être pris en compte.

Plan de Financement d'Urgence (PFU)

Le Plan de Financement d'Urgence est destiné à être suivi par les instances de gouvernance (Comité ALM, COGOB, Comité de pilotage des Risques Groupe) de la gestion financière et exécutés opérationnellement par la Banque de financement et d'investissement.

Le Plan de Financement d'Urgence (PFU) fait partie du processus d'évaluation interne de la liquidité dont La Banque rend compte de façon annuelle. Le PFU présente les indicateurs avancés retenus pour juger la santé des marchés (financiers ou bancaires) sur lesquels la liquidité de La Banque Postale est exposée. Ces indicateurs sont décomposés en deux grandes familles :

- des indicateurs systémiques ;
- des indicateurs idiosyncratiques.

Pour chaque indicateur est défini un niveau de seuil (confort, vigilance ou alerte).

Le Plan de Financement d'Urgence prévoit également des dispositifs à mettre en œuvre en cas de crise avérée qu'elle soit systémique ou idiosyncratique. Ce dispositif se présente principalement sous la forme d'un recensement des différentes sources de financements (ou liquidités) accessibles par La Banque Postale, en fonction des montants représentés et de la rapidité de mise en œuvre. Le PFU prévoit également une gouvernance précise au travers de Comités, dans lesquels sont suivis les indicateurs avancés. Cette gouvernance a pour vocation d'assurer le management de La Banque Postale de la surveillance accrue de son risque de liquidité. La présentation (en période normale) des indicateurs est réalisée chaque semaine au cours du Comité barème et refinancement et périodiquement au CPRG. Enfin les indicateurs choisis ainsi que les dispositifs d'actions proposés sont testés sur les marchés afin de pouvoir apprécier la pertinence de ces derniers et la liquidité du marché.

Le test de financement consiste à tester le marché en procédant à des emprunts à court terme. L'objectif de ce type de test est de vérifier régulièrement l'aptitude de la banque à se procurer rapidement des fonds sur les marchés pour s'assurer que les estimations sur la capacité de la Banque à emprunter restent valides. La fréquence envisagée pour ce genre de test est au minimum de deux fois par an.

Par deux fois, La Banque Postale a testé, avec succès, sa capacité à se financer pour un montant significatif sur une journée dans ses différentes devises.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponibles rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.

La réserve de liquidité est composée :

- du cash placé auprès de la banque centrale (hors moyennes des réserves obligatoires calculées sur la période de constitution) ;
- des titres composant le coussin HQLA (*High Quality Liquid Asset*) constitué principalement de titres d'état, de *covered bond*, et de titres d'entreprises satisfaisant aux critères de liquidité prudentiels définis par la réglementation dans le cadre du calcul du LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) pour lesquels la valorisation des titres est affectée d'une décote conforme à la réglementation prudentielle ;
- des autres titres mobilisables auprès de la BCE (principalement des titres bancaires) affectés de la décote BCE.

Les crédits immobiliers cautionnés d'excellente qualité, mobilisables par la Société de Financement de l'Habitat du Groupe par l'émission de *Covered Bond*, constitue également une source de liquidité importante (environ 10,3 milliards d'euros de collatéral potentiel au 31 décembre 2019, en plus des autres sources de financement habituellement utilisées par la banque).

Technique de réduction du risque

En plus du cadre de gestion prudente de la liquidité mis en œuvre par le Comité ALM et le Comité des risques, La Banque Postale est dotée de sources de financement diversifiées :

- un programme de 20 milliards d'euros de Neu-CP (Negotiable EUropean Commercial Paper) et un programme d'ECP (European Commercial Paper) de 10 milliards d'euros, le but étant de refinancer une partie des besoins de financement à court terme de La Banque Postale et de satisfaire la demande de la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 2 milliards d'euros de Neu-MTN dont le but est également de refinancer une partie des besoins de financement à court-moyen terme de La Banque Postale et de satisfaire la demande de la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN, au format retail, permettant d'émettre de la dette senior (vanille et structurée), senior non préféré et Tier 2 ;
- un programme de 20 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'Obligations de Financement de l'Habitat (OFH) via son véhicule de financement sécurisé mis en place en 2013, LBP Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale SA ;
- un accès au refinancement par la BEI dans le cadre de l'engagement de La Banque Postale pour des enveloppes éligibles ;
- un portefeuille de titres HQLA (*High Quality Liquid Asset*), principalement constitué d'obligations d'État, rapidement mobilisables, qui constitue une source durable de titres éligibles permettant d'accéder aux opérations de refinancement BCE ou au marché des mises en pension ;
- un accès à la plateforme de mises en pension Brokertec ;
- un accès au marché interbancaire.

La Banque Postale a également accès à un véhicule de financement sécurisé *via* la Caisse de Financement Local (CAFFIL), auprès de qui elle effectue régulièrement des cessions de prêts originés à destination du Secteur Public Local.

Par ailleurs, La Banque Postale a participé pour la première fois depuis leur lancement par la BCE à une opération ciblée de refinancement de long terme (TLTRO III) au mois de décembre, soulignant sa contribution au stimulus de l'octroi de crédits à destination des particuliers (hors crédit immobilier) et aux entreprises non financières.

34.5 Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de la banque affectées par les fluctuations des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux comprend la gestion de la sensibilité de la valeur économique des fonds propres (EVE) et de la gestion de la sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI).

L'unité en charge de la surveillance et de la gestion du risque de taux d'intérêt global est la Direction des risques financiers, département des risques de bilan (DRF-RB), qui est rattachée à la Direction des risques groupe de La Banque Postale.

Le département assume plusieurs missions :

- assurer le suivi périodique des indicateurs qui encadrent le risque de taux d'intérêt global de La Banque Postale en consolidé ainsi que des filiales bancaires ;
- réaliser l'audit des processus de calculs des différents indicateurs (statiques et dynamiques) et contrôler l'intégrité des calculs d'exposition ;
- auditer les méthodologies employées.

Ce risque est suivi *via* des indicateurs de sensibilité des marges futures et de la Valeur Économique aux taux d'intérêt ainsi que *via* des scénarios permettant d'évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

Les mouvements de taux envisagés affectent aussi bien les flux incertains des produits financiers que les résultats des opérations de la banque de détail, *via* les modèles comportementaux, en particulier les options implicites dont disposent les clients.

La supervision du risque de taux relève du Comité ALM qui suit les indicateurs, anticipe leur évolution en fonction des orientations de la politique commerciale et de l'observation des comportements des clients. Les indicateurs de risque de taux sont également revus en CPRG. La fréquence de revue des risques de taux et liquidité est essentiellement mensuelle.

Mesure du risque

Le risque de taux est piloté de manière à optimiser la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de la banque sous contrainte du respect des limites fixées pour les indicateurs de sensibilité de la valeur. Ce pilotage est réalisé en dynamique, sur la base du plan d'affaires, au travers de la mise en place de dérivés de taux (couvertures) ou d'inflexion de la politique commerciale.

Le bilan comporte des optionalités implicites et explicites, conduisant à une non-linéarité de la valeur économique en fonction des taux. Dans cette perspective, l'ALM propose un rééquilibrage régulier des positions structurelles au travers d'instruments de marché.

Les risques de taux significatifs présents dans le *banking book* (portefeuille bancaire) sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, Inflation, Eonia, etc.) en tenant compte de conventions d'écoulement probables, elles-mêmes fonctions des situations de marché. Il recouvre plusieurs facteurs de risque :

- risque de fixation lié à des différences entre les nouvelles prises de taux à l'actif et au passif (selon les références et les maturités) ;
- risque de courbe, lié au risque de fixation : généré par les variations de la courbe des taux (translation, rotation, etc.) ;
- risques de base : lié à la multiplicité des références de taux utilisées et induisant des risques du fait de la corrélation imparfaite entre les références ;
- risques optionnels (contractuel ou comportemental) ;
- risques induits par les positions exposées au taux réel/à l'inflation.

Dans ce cadre, la variation de marge nette d'intérêt est mesurée en fonction de plusieurs scénarios de taux. Le risque de taux d'intérêt présent dans le bilan est simulé de manière dynamique, en tenant compte des variations futures d'encours (remboursements anticipés, productions nouvelles, etc.) conformément aux modèles comportementaux développés et au plan d'affaires.

Les opérations des portefeuilles de gestion déléguée classées à la juste valeur par résultat ne rentrent pas dans le risque de taux global, leur risque étant suivi et encadré par les limites propres à chaque portefeuille. Ces portefeuilles relevant de la salle des marchés sont encadrés par des limites de type risques de marché.

Mesure du risque de taux d'intérêt global

Conventions et modèles

Les méthodologies d'évaluation d'impasse et de sensibilité de taux sont déterminées en fonction des types d'actifs (ou passifs) composant le bilan :

- encours 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.

Le gap de taux

Pour une devise donnée, le gap de taux nominal est calculé pour les opérations à taux fixe et les opérations à taux variable et révisable jusqu'à leur prochaine date de révision ou fixation. Le gap de taux nominal ne prend pas en compte les tombées d'intérêts.

Le gap de taux est la différence entre les montants moyens des actifs à taux fixe et les montants moyens des passifs à taux fixe incluant les effets des éléments de hors-bilan (les swaps et les amortissements des soultes) par maturité.

NOTE 35 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

35.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers 392
35.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers 394
35.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres 395
35.4 Instruments financiers de couverture 396
35.5 Reclassements d'actifs financiers 396
35.6 Compensation des instruments financiers 396

35.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers

Les niveaux hiérarchiques de juste valeur définis par la norme IFRS 7 sont les suivants :

- Niveau 1 : Valorisation déterminée par des prix cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Valorisation déterminée par des techniques utilisant des données observables ;
- Niveau 3 : Valorisation déterminée par des techniques utilisant des données non observables.

	31/12/2019				
			Hiérarchie de juste valeur (b)		
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur (a)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	113 626	118 690	-	-	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	70 635	70 644	-	-	-
Portefeuille de titres	55 584	57 263	16 896	9 723	691
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	440	440	-	98	257
Créances clients et autres créances	4 014	4 014	-	-	-
Autres actifs financiers courants	475	475	-	339	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 456	2 456	659	1 797	-
Passifs					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	30 715	30 723	-	-	-
Dettes envers la clientèle	190 546	190 547	-	-	-
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	31 961	32 392	58	1 978	-
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	9 798	10 271	-	716	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	5 404	5 404	-	-	-

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 28,2 millions d'euros (3 titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 73,3 millions d'euros (8 titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

	31/12/2018				
			Hiérarchie de juste valeur [b]		
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur [a]	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	95 671	98 340	-	-	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	87 352	87 362	-	-	-
Portefeuille de titres	51 262	52 704	18 694	8 394	592
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	290	290	-	113	94
Créances clients et autres créances	4 156	4 156	-	-	-
Autres actifs financiers courants	532	532	50	414	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 286	2 286	528	1 758	-
Passifs					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	18 877	18 870	-	-	-
Dettes envers la clientèle	185 802	185 811	-	-	-
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	23 759	23 905	-	979	-
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	6 229	6 633	-	739	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	5 432	5 432	-		-

Justes valeurs de niveau 3 : rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture (activités bancaires)

(en millions d'euros)	Actifs à la juste valeur par résultat	Instruments dérivés de couverture	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Total
Ouverture	303	-	289	591
Gains et pertes enregistrés en résultat	22	-	-	22
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	-	-	17	17
Achats	35	-	53	88
Ventes	(1)	-	-	(1)
Remboursements	(26)	-	-	(26)
Autres mouvements	-	-	-	-
CLÔTURE	333	-	358	691

Justes valeurs de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

35.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers

35.2.1 Instruments financiers hors activités bancaires

La juste valeur de la dette obligataire et des swaps associés est déterminée au moyen d'un modèle de calcul reposant sur des données observables, correspondant au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs définie par IFRS 7. Ce modèle de calcul est détaillé ci-dessous.

Chaque produit financier est appréhendé comme une série de flux futurs déterminés ou non à la date de calcul. Le calcul des justes valeurs repose sur l'actualisation de ces flux futurs de trésorerie. Les facteurs d'actualisation sont déduits à partir d'une courbe zéro coupon. En ce qui concerne le calcul de la juste valeur de la dette obligataire, le spread de crédit de La Poste est ajouté à la courbe zéro coupon. Le spread de crédit implicite de la Poste est déterminé à partir des fourchettes de prix proposées par différents contributeurs du marché (*brokers*).

Dans le cas de flux dépendant d'un taux variable encore indéterminé à la date de calcul, une estimation des taux futurs est réalisée en prenant en compte la structure à terme des taux d'intérêt.

En ce qui concerne les produits financiers comprenant des flux dans différentes devises, les flux sont actualisés par devise selon des facteurs d'actualisation propres à chaque devise. Les valeurs de marché en devises obtenues sont ensuite converties en euros au cours de change BCE du jour de calcul.

Les produits optionnels sont déterminés en prenant en compte la volatilité implicite des marchés au regard des dates d'exercice des options.

En ce qui concerne les actifs et passifs financiers courants, leur juste valeur est assimilable à leur valeur au bilan, compte tenu de l'échéance court terme de ces instruments.

La juste valeur des titres obligataires et des parts d'OPCVM est déterminée en utilisant des prix cotés.

35.2.2 Instruments financiers des activités bancaires

IFRS 13 définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IFRS 13 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier (multicontribution), d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles (volume, fourchette de prix) dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif la juste valeur doit être déterminée par utilisation de techniques de valorisation. Ces techniques comprennent l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal. À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des futures est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation faisant référence à des données de marché concerne plus généralement les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts…), les dépôts-repo.

Les instruments financiers sont présentés dans la note 34.1 selon trois niveaux en fonction d'un ordre décroissant d'observabilité des valeurs et paramètres utilisés pour leur valorisation :

- **niveau 1** : Instruments valorisés à partir de prix cotés (non ajustés) sur un marché actif pour des actifs ou des passifs identiques.

  Il s'agit notamment des actions cotées et des dérivés sur marchés organisés (futures, options…) ;

- **niveau 2** : Instruments valorisés à l'aide de données autres que les prix visés au niveau 1 et qui sont observables pour l'actif et le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées de prix).

  Il s'agit d'instruments dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation utilisant des paramètres observables et des modèles standards ou des instruments qui sont valorisés en se référant à des instruments similaires cotés sur un marché actif. Ce classement concerne les swaps de taux, caps, etc. ;

- **niveau 3** : Instruments valorisés à l'aide de données non observables sur les marchés.

  Il s'agit principalement des titres de participation non cotés, de FCPR ou de FCPI.

La valeur de marché des titres de participation non cotés est déterminée par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash flows futurs.

Le prix coté dans le cadre d'un actif détenu ou d'un passif à émettre est généralement le prix offert à la vente (*bid*) et le prix offert à l'achat (*ask*) lorsqu'il s'agit d'un passif détenu ou d'un actif à acquérir.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan de La Banque Postale. Les crédits accordés mais non encore tirés ne sont pas pris en compte : l'hypothèse retenue étant que, comme leur taux venait d'être fixé, leur valeur ne devait pas s'éloigner du nominal prêté.

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes pour les types de crédits commercialisés par La Banque Postale :

- la juste valeur des découverts sur comptes à vue est présumée correspondre à l'encours comptable en raison de leur faible 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.

35.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres

Activités non bancaires

Les impacts sur le résultat des instruments financiers du Groupe hors activités bancaires sont détaillés en note 13 « Résultat financier ».

Activités bancaires

Le tableau ci-après détaille les impacts sur le résultat et les capitaux propres des instruments financiers des activités bancaires.

2019

		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
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 970	-	-	-	322	2 292
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	165	-	237	-	126	528
Instruments financiers à la juste valeur par résultat	-	111	-	-	-	111
Opérations de couverture	203	(0)	(12)	-	-	191
TOTAL	**2 338**	**110**	**225**	**-**	**448**	**3 121**

2018

		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
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 929	-	-	-	-	1 929
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	111	-	(419)	-	342	34
Instruments financiers à la juste valeur par résultat	-	27	-	-	-	27
Opérations de couverture	188	(2)	(147)	-	-	39
TOTAL	**2 228**	**25**	**(566)**	**-**	**342**	**2 029**

35.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Voir note 28.

Activités bancaires

Voir note 34.3.

35.5 Reclassements d'actifs financiers

La Banque Postale avait utilisé en 2008 les possibilités de reclassement de certains actifs financiers disponibles à la vente vers la catégorie « Prêts et créances » offertes par l'amendement du 13 octobre 2008 aux normes IAS 39 et IFRS 7. Le transfert d'une partie des titres du portefeuille des actifs disponibles à la vente qui ne présentaient plus la liquidité attendue vers le portefeuille prêts et créances permet de donner une meilleure image dans les états financiers de l'allocation de ressources de La Banque Postale. La valeur nette comptable et la juste valeur des titres reclassés au 1er juillet 2008 restent non significatives au 31 décembre 2019.

35.6 Compensation des instruments financiers

Les tableaux ci-dessous présentent les informations requises par la norme IFRS 7 sur les instruments financiers compensés au bilan, ainsi que sur les instruments financiers non compensés, mais faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoires, ou d'accords similaires.

35.6.1 Instruments dérivés des activités industrielles et commerciales

2019

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	111	-	111	39	73	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	42	-	42	39	4	-

2018

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants bruts
(en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	127	-	127	56	68	3
Instruments financiers dérivés passifs	56	-	56	56	-	-

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés. La fréquence des appels de marge est hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de la norme IFRS 7 sur la compensation.

35.6.2 Instruments financiers des activités bancaires

2019

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/donnés en garantie	Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments financiers D	Cash collatéral D	E	F=C-D-E
Actifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**12 392**	-	**12 392**	**1 199**	**1 037**	-	**10 156**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*2 373*	-	*2 373*	*1 199*	*1 037*	-	*136*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**188 379**	**4 116**	**184 263**	**688**	**57**	**8 006**	**175 512**
Dont prises en pension	*12 874*	*4 116*	*8 758*	*688*	*57*	*8 006*	*7*
Comptes de régularisation et autres actifs	**3 314**	-	**3 314**	**1**	-	-	**3 313**
Dont dépôts de garantie donnés	*5*	-	*5*	*1*	-	-	*4*
Autres actifs non soumis à compensation	**71 713**	-	**71 713**	-	-	-	**71 713**
TOTAL ACTIF	**275 799**	**4 116**	**271 683**	**1 888**	**1 094**	**8 006**	**260 694**
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**2 178**	-	**2 178**	**1 199**	**151**	-	**828**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*1 362*	-	*1 362*	*1 199*	*151*	-	*12*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**225 846**	**4 116**	**221 731**	**687**	**1 919**	**25 470**	**193 654**
Dont mises en pension	*32 208*	*4 116*	*28 092*	*687*	*1 919*	*25 470*	*16*
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	**35 991**	-	**35 991**	-	-	-	**35 991**
TOTAL PASSIF	**264 016**	**4 116**	**259 900**	**1 887**	**2 070**	**25 470**	**230 474**

2018

(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	**11 397**	-	**11 397**	**639**	**914**	-	**9 845**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*1 618*	-	*1 618*	*639*	*914*	-	*65*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**188 314**	**5 226**	**183 088**	**264**	-	**416**	**182 407**
Dont prises en pension	*5 907*	*5 226*	*681*	*264*	-	*416*	-
Comptes de régularisation et autres actifs	**2 981**	-	**2 981**	**3**	-	-	**2 978**
Dont dépôts de garantie donnés	*5*	-	*5*	*3*	-	-	*2*
Autres actifs non soumis à compensation	**47 734**	-	**47 734**	-	-	-	**47 734**
TOTAL ACTIF	**250 427**	**5 226**	**245 200**	**906**	**914**	**416**	**242 965**
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**1 157**	-	**1 157**	**639**	**216**	-	**302**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*878*	-	*878*	*639*	*216*	-	*23*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**209 915**	**5 226**	**204 688**	**264**	**36**	**18 237**	**186 151**
Dont mises en pension	*23 779*	*5 226*	*18 553*	*264*	*36*	*18 237*	*16*
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	**29 688**	-	**29 688**	-	-	-	**29 688**
TOTAL PASSIF	**240 759**	**5 226**	**235 533**	**902**	**252**	**18 237**	**216 141**

NOTE 36 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

36.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public 399

36.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation 399

36.3 Rémunération des organes d'administration et de direction 399

36.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

36.1.1 Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

En ce qui concerne les activités bancaires du Groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (Livret A, Livret développement durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

36.1.2 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes, aux conditions de marché, avec des entreprises du secteur public.

36.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les 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)	31/12/2019	31/12/2018
Produits	657	606
Charges	(12)	
Créances	132	127
Dettes	223	288

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

36.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 5,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (5,3 millions d'euros en 2018). 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 2019 s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2018).

NOTE 37 ENTITÉS STRUCTURÉES

37.1 Entités structurées consolidées 400
37.2 Entités structurées non consolidées 400

37.1 Entités structurées consolidées

En application des normes IFRS 10 et 11, et au regard des seuils de consolidation, le groupe La Banque Postale compte trois entités structurées consolidées : le FCT Elise 2012, LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 B.V et 2 B.V.

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 2019 un total de 305 millions d'euros. Ce fonds est consolidé en intégration globale.

Deux fonds communs de créances néerlandais, LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 B.V et 2 B.V, 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 B.V et Rabobank.

Les crédits en portefeuille représentent au 31 décembre 2019 un encours net total de 2 058 et 1 844 millions d'euros respectivement. Ces fonds sont consolidés par intégration globale.

37.2 Entités structurées non consolidées

Au 31 décembre 2019, le Groupe a identifié les deux familles qui sont la titrisation et la gestion d'actifs.

Entités structurées avec intérêts financiers

Au 31 décembre 2019, les seules opérations significatives avec les entités structurées avec intérêts financiers au sein du Groupe sont représentées par des passifs financiers à la juste valeur par résultat pour 86 millions d'euros sur la Gestion d'actifs et 72 millions d'euros de parts détenues dans un fond de Titrisation. Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 80 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion. Aucune perte significative n'a été enregistrée au 31 décembre 2019.

L'exposition maximale au risque de perte est la plus souvent limitée aux parts détenues dans les fonds, à l'exception des fonds dans lesquels La Banque Postale accorde une garantie de capital et de performance.

Concernant les fonds gérés par l'entité La Banque Postale 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.

Informations sur les entités structurées sans lien financier

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 55 millions d'euros et sont principalement composés de frais de gestion.

NOTE 38 ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

38.1 Engagements des activités bancaires 401
38.2 Autres engagements donnés 401
38.3 Autres engagements reçus 402
38.4 Autres engagements 402
38.5 Passifs éventuels 402

38.1 Engagements des activités bancaires

La valeur contractuelle des engagements donnés et reçus dans le cadre des activités de La Banque Postale est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
■ en faveur d'établissements de crédit	1 723	1 576
■ en faveur de la clientèle	24 751	23 235
Engagements de garantie		
■ en faveur d'établissements de crédit	715	379
■ en faveur de la clientèle [(a)]	1 861	1 938
Engagements sur titres à livrer	10 721	3 213
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
■ reçus d'établissements de crédit [(b)]	10 890	1 967
■ reçus de la clientèle	-	1 620
Engagements de garantie		
■ reçus d'établissements de crédit	37 464	33 998
■ reçus de la clientèle	5 749	4 639
Engagements sur titres à recevoir	400	461
Autres engagements donnés [(b)(c)]	18 311	11 708
Autres engagements reçus	1 372	2 417

(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 (2 130 millions d'euros) et reçus (539 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 2019, 15 784 millions d'euros (10 869 millions d'euros en 2018) 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 2019 à 216 millions d'euros (contre 236 millions d'euros au 31 décembre 2018).

38.2 Autres engagements donnés

38.2.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 17 millions d'euros au 31 décembre 2019.

38.2.2 Engagements liés à l'acquisition de SEUR

En vertu du pacte d'actionnaires conclu le 10 mars 2008 avec des franchisés SEUR, actionnaires de SEUR SA, GeoPost a accordé à chaque actionnaire une option individuelle de vente aux conditions suivantes :

- Cession à GeoPost de la totalité des actions SEUR SA. Le Groupe a enregistré la dette correspondante.

- Cession des actions des franchises détenues. Ces options sont exerçables sur une durée de 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.

38.2.3 Engagements d'acquérir les participations dans les sociétés espagnoles Tipsa et Alas et de leurs filiales

Dans le cadre de la prise de participation dans les sociétés Tipsa et ALAS pour respectivement 28,1 % et 48 % en novembre 2019 (voir note 44), le Groupe s'est engagé à acquérir en 2021 le solde non encore détenu du capital de ces sociétés ainsi que les titres de Madripaq, filiale d'ALAS, et des sociétés Andalupaq Quotas et Central Messageros.

38.2.4 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

38.3 Autres engagements reçus

38.3.1 Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2019 à 76 millions d'euros, dont 59 millions d'euros pour La Poste.

38.3.2 Lignes de crédit

La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2023 pour laquelle elle a reçu un engagement des onze banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2019.

38.3.3 Promesses de vente d'immeubles

Le Groupe La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2020 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2019 à 15 millions d'euros.

38.3.4 Promesses de vente de titres

Le Groupe des Caisses d'Épargne a consenti le 21 décembre 2000 au Groupe La Poste une promesse de vente irrévocable et sans réserve portant sur les actions CNP Assurances et les titres additionnels représentant 2 % du capital de CNP Assurances.

Dans le cadre de l'opération mentionnée en note 1.2, cette promesse a été dénouée en janvier 2020. Les titres correspondant sont donc à nouveau détenus directement par le Groupe.

38.3.5 Garanties de passif

Dans le cadre de ses opérations d'acquisitions d'entreprises, le Groupe a reçu des vendeurs des garanties de passif dont les montants ne peuvent être évalués avec précision, dans la mesure où ils dépendent de seuils de déclenchement et/ou de maximum.

38.3.6 Clauses de non-concurrence

Dans le cadre de l'acquisition de diverses franchises SEUR en Espagne et au Portugal, les vendeurs ont accordé des clauses de non-concurrence, dont la violation donnerait lieu au versement d'indemnités pour un montant total cumulé de 8,5 millions d'euros.

38.4 Autres engagements

38.4.1 Pacte d'actionnaires concernant CNP Assurances

L'État, La Caisse des Dépôts, la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (CNCE), Le Groupe La Poste et Sopassure 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.

38.4.2 Engagements liés à l'acquisition d'une partie des titres de la SAS Carte Bleue

Dans le cadre de l'entrée de SF2 au capital de la SAS Carte Bleue, La Poste s'est engagée à conserver une participation majoritaire dans le capital de sa filiale SF2.

SF2 a en outre consenti à La Poste une option d'achat portant sur la totalité des titres et droits afférents détenus dans le capital de la SAS Carte Bleue que La Poste pourra exercer dès lors que sa participation dans le capital de SF2 deviendra minoritaire. Le prix d'achat des actions de la SAS Carte Bleue sera alors défini d'un commun accord entre La Poste et SF2.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière vient aux droits et obligations découlant de cet engagement en lieu et place de La Poste.

38.5 Passifs éventuels

Le Groupe n'a pas connaissance de risques significatifs qui ne feraient pas l'objet d'une provision dans les comptes consolidés.

NOTE 39 BILAN DES ACTIVITÉS BANCAIRES

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale 403
39.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir 404

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Caisse, Banques centrales	22 412	2 007
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	10 763	10 441
Instruments dérivés de couverture	1 488	1 159
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	15 059	15 996
Titres au coût amorti	28 068	23 582
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au coût amorti	70 635	87 352
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	113 626	95 671
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	207	82
Actifs d'impôts courants	240	242
Compte de régularisation et actif divers	3 200	3 169
Participations dans les entreprises mises en équivalence	3 585	3 260
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	1 411	1 195
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	143	143
Élimination titres	(4 852)	(4 052)
TOTAL	**265 985**	**240 246**

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	1 445	631
Instruments dérivés de couverture	591	348
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	30 715	18 877
Dettes envers la clientèle	190 546	185 802
Dettes représentées par un titre	23 739	16 934
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	839	743
Passifs d'impôts courants	148	116
Comptes de régularisation et passifs divers	5 148	4 982
Provisions techniques des entreprises d'assurance	2 552	2 480
Provisions	337	469
Dettes subordonnées	3 097	3 080
Intérêts minoritaires	**816**	**113**
Capitaux propres part du Groupe	5 867	5 241
Réserves consolidées et autres	5 073	4 515
Résultat part du Groupe	794	726
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat	-	-
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan	145	432
TOTAL	**265 985**	**240 246**

39.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à – d'1 an	Échéances à + d'1 an	Total
Éléments d'actifs par durée restant à courir			
Caisses, banques centrales	22 412	-	22 412
Portefeuille de titres	11 490	43 886	55 376
Créances sur les établissements de crédit	53 814	16 821	70 635
Prêts et créances sur la clientèle	24 087	89 539	113 626
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif	1	206	207
Éléments de passif par durée restant à courir			
Autres passifs financiers	68	1 968	2 036
Dettes envers les établissements de crédit	17 824	12 891	30 715
Dettes envers la clientèle	190 428	118	190 546
Dettes représentées par un titre	12 087	11 652	23 739
Dettes subordonnées	796	2 301	3 097
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif	0	838	839

NOTE 40 NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

40.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts 404
40.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 405
40.3 Variation du besoin en fonds de roulement 405
40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires 405
40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 405
40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts 406
40.7 Remboursements d'emprunts 406
40.8 Autres flux liés aux opérations de financement 406
40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires 406

40.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Résultat net de l'ensemble consolidé		835	837
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(280)	(277)
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		2	3
Plus ou moins-values de cession (yc dilution)		(12)	(161)
Variations nettes des provisions		(366)	(163)
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	40.2	1 624	1 080
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(1)	(57)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		1 803	1 261
Coût de l'endettement financier net [(a)]		213	157
Charge d'impôt (yc impôts différés)		134	161
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**2 150**	**1 579**

(a) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

40.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2019	2018
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	1 591	1 009
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(4)	4
Dépréciations d'écart d'acquisition	36	67
TOTAL	**1 624**	**1 080**

40.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2019	2018
Variations des stocks et encours	(10)	(9)
Variations des créances d'exploitation	(162)	(248)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	47	(141)
TOTAL	**(125)**	**(397)**

40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2019	2018
Variations du Portefeuille de titres des activités bancaires	(4 250)	86
Variations des Prêts et créances des activités bancaires	(17 956)	(11 399)
Variations des Créances sur les établissements de crédit des activités bancaires	1 323	1 709
Variations des Autres actifs financiers courants des activités bancaires	(2)	(119)
Variations des Dettes envers les établissements de crédit des activités bancaires	11 943	4 193
Variations des opérations avec la clientèle des activités bancaires	4 744	3 246
Variations des autres passifs financiers des activités bancaires	8 337	5 373
Variations des comptes de régularisation des activités bancaires	355	847
TOTAL	**4 494**	**3 937**

40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2019	2018
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(503)	(519)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(965)	(998)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(33)	25
TOTAL	**(1 501)**	**(1 493)**

40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2019	2018
Emprunts obligataires	1 700	500
Emprunts auprès des établissements de crédit		10
Billets de trésorerie	1 276	380
Autres emprunts et dettes assimilées	5	1
TOTAL	**2 981**	**890**

40.7 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	2019	2018
Emprunts obligataires	(800)	(500)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(17)	(20)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 126)	(381)
Emprunts sur location-financement	(0)	(19)
Autres emprunts et dettes assimilées	(3)	(2)
TOTAL	**(1 948)**	**(924)**

40.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2019	2018
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	10	3
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(3)	(32)
Autres	30	(37)
TOTAL	**38**	**(67)**

40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		2 007	3 325
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)		15 767	10 318
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 279)	(724)
Ouverture		16 495	12 920
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	24.2	22 412	2 007
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (actif)	21.2	372	15 767
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	31.1	(1 178)	(1 279)
Clôture		21 607	16 495
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		**5 111**	**3 575**
dont incidence des variations de périmètre			
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		**5 111**	**3 575**

NOTE 41 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En application du décret n° 2008-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires de commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat de l'exercice par La Poste et les sociétés du périmètre de consolidation sont présentés ci-dessous.

2019

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
■ société-mère	0,7	12 %	0,7	22 %
■ filiales intégrées globalement	4,1	73 %	1,9	61 %
	4,8	**86 %**	**2,6**	**83 %**
Services autres que la certification des comptes				
■ société-mère	0,4	7 %	0,2	6 %
■ filiales intégrées globalement	0,4	7 %	0,3	9 %
	0,8	**14 %**		**14 %**
Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement	**0,0**	**0 %**	**0,1**	**2 %**
TOTAL	**5,6**	**100 %**	**3,1**	**100 %**

2018

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
société-mère	0,7	13 %	0,7	22 %
filiales intégrées globalement	4,0	76 %	2,1	64 %
	4,7	**88 %**	**2,8**	**86 %**
Services autres que la certification des comptes				
société-mère	0,3	6 %	0,2	6 %
filiales intégrées globalement	0,3	6 %	0,2	7 %
	0,6	**12 %**	**0,4**	**13 %**
TOTAL	**5,3**	**100 %**	**3,3**	**100 %**

Les services fournis par le cabinet PwC sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, 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 42 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 43 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE							
9 rue du Colonel Pierre Avia							
75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
ADIMMO	France	52,63	52,54	99,90	99,90	IG	IG
ADIR ASSISTANCE	France	52,68	52,60	100,00	100,00	IG	IG
AGEVIE	France	52,68	-	100,00	-	IG	-
AIR A DOMICILE	France	52,68	-	100,00	-	IG	-
ALISEO	France	52,68	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Austria GmbH	Autriche	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Benelux B.V.	Pays-Bas	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Germany GmbH	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Holding AG	Suisse	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Asendia Honk Kong Ltd	Hong Kong	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Italy S.p.A.	Italie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Mgmt SAS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Mgmt SAS, branch bern	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Nordic AB	Suede	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Nordic AB, branch Denmark	Danemark	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Norway A/S	Norvege	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Opérations (SCL)	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Opérations Verwaltung GmbH	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Press Edigroup SA	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Press EDS AG	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Singapore	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Spain S.L.	Espagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia UK Ltd	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia USA	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
ASTEN Est	France	52,68	52,60	100,00	100,00	IG	IG
ASTEN Santé	France	52,68	52,60	52,68	52,60	IG	IG
Axeo Développement	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Pro Services	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Services	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Partenariats Pro Services (P.P.S) (ex AXEO Travaux)	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Bien être Assistance	France	24,90	24,90	24,90	24,90	MEE	MEE

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
BlueSom	France	50,05	52,06	95,00	99,00	IG	IG
BTB Mailflight	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
BTB Mailflight Holding	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Budget Box	France	40,01	40,01	40,01	40,01	MEE	MEE
Cabestan	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cassiop	France	70,01	100,00	70,01	100,00	IG	IG
Coordination Axeo	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DDS	France	52,68	-	100,00	-	IG	-
DMC Santé	France	-	52,60	-	100,00	-	IG
Diadom Care	France	100,00		100,00		IG	-
Diadom SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
EAP France	France	24,90	24,90	24,90	24,90	MEE	MEE
Edenext	France	-	75,10	-	75,10	-	IG
Économie d'Énergie	France	-	75,10	-	100,00	-	IG
ETHIC Santé	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Eurobussula LDA	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Financière Axeo	France	51,00	76,00	51,00	76,00	IG	IG
Fluow	France	-	51,00	-	51,00	-	IG
Geoptis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Globegisticis Inc.	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
H2AD	France	50,91	50,82	96,64	96,64	IG	IG
Help Confort	France	48,45	72,20	95,00	95,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Hit Mail Bulgaria	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
IM Santé	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Inbox Marketing	Roumanie	98,40	99,97	98,40	99,97	IG	IG
Innovagency	Portugal	75,77	75,77	75,77	75,77	IG	IG
Innovagency Resources	Portugal	75,77	75,77	100,00	100,00	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	90,00	95,00	90,00	95,00	IG	IG
Isoskèle *(ex-Mediapost Publicité)*	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Global Mail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste IMS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Nouveaux services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Services à la Personne	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Silver	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Silver 2	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Matching SAS	France	81,67	81,67	81,67	81,67	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Mediapost Distribuiçao Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Espagne	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Médiapost Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Metrica	Bulgarie	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Mil Services	France	51,00	-	100,00	-	IG	-
Mobigreen	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	90,00	95,00	90,00	95,00	IG	IG
Morin Développement	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Morin Logistic	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Morin Logistic Sud	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
MSCM2	France	50,91	50,82	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
North America Direct, Inc.	États-Unis	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
Nouvéal	France		26,44	-	26,44	-	MEE
Nouvelle Attitude SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Organisme Formation Services	France	51,00	76,00	100,00	100,00	IG	IG
Orium	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Orium GmbH	Allemagne	100,00	-	100,00	-	IG	-
Paramédical de la Plaine	France	52,68	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Proximy	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Recygo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
S2A Oxygène	France	47,25	52,59	89,69	100,00	IG	IG
S2A Santé	France	52,68	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Sadimmo	France	47,41	47,33	90,00	90,00	IG	IG
Sadir Assistance	France	52,68	52,60	100,00	100,00	IG	IG
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SMP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Datamark Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Gestion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Informatique	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEC Marketing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGEFINAD	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Somepost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SPI UK	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
STP SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Tikeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct (Singapore) PTE Ltd	Singapour	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	30,06	30,06	50,10	50,10	IG	IG
US Direct eCommerce AUS Pty Ltd	Australie	-	30,06	-	100,00	-	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	30,06	30,06	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce UK	Grande-Bretagne	-	30,06	-	100,00	-	IG
Vertical Mail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Ascq	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Viapost Dourges	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Viapost Maintenance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost Transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Wndirect Ltd	Grande-Bretagne	100,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
WN TPC	Grande-Bretagne	100,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
360° Services SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Albatross Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	-	100,00	-	IG	-
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
A.L.P SAS	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bio Cair Forwarding International Co Ltd	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair International Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair 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	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bramosa Transportes, S.A.	Espagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
Buy Online GmbH	Allemagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Calédonie Express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Castlegate 555 Ldt	Grande-Bretagne	100,00	-	100,00	-	IG	-

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Chronopost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost Food	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Burkina Faso	Burkina Faso	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Chronopost International Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost International Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
Chronopost International Niger	Niger	50,00	-	50,00	-	IG	-
Chronopost International Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Chronopost (Mauritius) Ltd (ex DPD Laser Mauritius Ltd)	Ile Maurice	62,25	69,00	75,00	75,00	IG	IG
Cuenca Pack, S.A.	Espagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
Delifresh IDF	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Bel FLLC *(ex-DPD Belarus)*	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Croatia	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Czech Republic	République Tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eesti AS	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD France	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Group International Services GmbH & Co. KG	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungaria kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Ireland Ltd	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP *(ex-GP Caspian)*	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions Hungary Kft *(ex-E-Radius Informatikai Szolgaltato LLC)*	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Laser	Afrique du Sud	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
DPD Latvija SIA	Lettonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Lietuva UAB	Lituanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Local UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Luxembourg SA	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Netherlands BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Service GmbH	Allemagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
DPD Schweiz AG	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
DPD Slovakia Sro	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Strefa Paczki	Pologne	100,00	-	100,00	-	IG	-
DPD (UK) Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD RUS	Russie	77,90	86,80	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	77,90	86,80	77,90	86,80	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	77,90	87,41	77,90	87,41	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Eatingdesk	Belgique	100,00	-	100,00	-	IG	-
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Freshlog SAS	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
GeoPost Americas Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Espana, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost IMDH GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Intermediate Holdings	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Ireland Limited	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Urban Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gourmet delivery, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gruppo BRT	Italie	37,50	37,50	37,50	37,50	MEE	MEE
Iloxx GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interlink Express Parcels Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jadlog Logística Ltda	Brésil	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
KDAG Holdings Ltd	Grande-Bretagne	71,92		100,00		IG	
Keyopstech	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Cote d'Ivoire	90,25	95,00	100,00	100,00	IG	IG
Keyopstech Sénégal SARL	Sénégal	-	95,00	-	100,00	-	IG
KOT Ivoire SAS	France	90,25	95,00	95,00	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	100,00	100,00	IG	IG
LWW South Africa	Afrique du Sud	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Mail Plus Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ninja Logistics Pte. Ltd	Singapour	32,27	32,60	32,27	32,60	MEE	MEE
Packcity France	France	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Packcity GeoPost	France	50,50	50,50	34,00	34,00	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ParcelLock GmbH	Allemagne	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
Paquetes Logrono, S.L.	Espagne	100,00	-	100,00	-	IG	-
PickPoint (Russia) LLC	Russie	29,06	29,06	29,06	29,06	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	29,06	29,06	29,06	29,06	MEE	MEE
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Logistics (ex 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
Resto-in	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Resto-in Uk Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI EXA Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Segui 2000, S.A.	Espagne		100,00	-	100,00	-	IG
SEUR Espana Operaciones, S.A.	Espagne	93,68	94,32	100,00	100,00	IG	IG
SEUR GeoPost, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Gerencia de Riesgos, S.L.	Espagne	93,68	94,32	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Logistica S.A	Espagne	93,68	94,32	100,00	100,00	IG	IG
SEUR Portugal	Portugal	100,00	-	100,00	-	IG	-
SEUR, S.A.	Espagne	93,68	94,32	93,68	94,32	IG	IG
Signet International Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	-	100,00	-	IG	-
Signet International Ltd	Grande-Bretagne	71,92	-	100,00	-	IG	-
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, S.L.U.	Espagne	93,68	94,32	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	24,81	24,81	24,81	24,81	MEE	MEE
SPSR Express (Russie) LLC	Russie	77,90	86,80	100,00	100,00	IG	IG
SRT France Logistics	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
SRT France SAS *(ex-Stuart)*	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT Group (Stuart) *(ex-Groupe SRT)*	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery LTD	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
TD eLogistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TD Express Services SARL	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (China) Co. Ltd	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (USA) Global Logitics Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers AG	Suisse	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Deliver (Aust) Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers eShop (HK) Limited	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Eshop (Malaysia)	Malaisie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Express Ltd	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Global Logistics Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
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 Logistics co. Limited	Birmanie	50,34	50,34	70,00	70,00	IG	IG
Tigers Intern. Logistics BV	Pays-Bas	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Intern. Transport BV	Pays-Bas	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers International Solutions Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Logistics Group Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	65,87	65,87	IG	IG
Tigers Malaysia	Malaisie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers (Philippines) Global Logistics	Philippines	-	39,58	-	55,05	-	IG
Tigers Shared Services	Afrique du Sud	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Trading Company Ltd	Chine	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers UK Holding Ltd	Grande-Bretagne	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Tigers Worldwide Logistics Ltd	Inde	53,76	53,76	74,75	74,75	IG	IG
Tiramizoo GmbH	Allemagne	17,39	-	17,39	-	MEE	-
Trans-Imperial, S.L.	Espagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
Vasquez Rivas	Espagne	-	100,00	-	100,00	-	IG
Via Aquitana, S.A	Espagne	100,00	-	100,00	-	IG	-
Wako Air Express Co. Ltd	Hong Kong	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WDM (WA) Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG (Australia) Pty Ltd	Australie	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
WLG Inc.	États-Unis	71,92	71,92	100,00	100,00	IG	IG
Yurtiçi Kargo Servisi A.S.	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
SECTEUR LA BANQUE POSTALE							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEW	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
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 Financement	France	65,00	100,00	65,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Leasing & Factoring (ex LBP Crédit aux entreprises)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Home Loan SFH	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ma French Bank	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94	100,00	99,94	100,00	IG	IG
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SF2	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sofiap	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sopassure	France	50,02	50,02	50,02	50,02	IP	IP
Tocqueville Finance	France	69,75	69,86	99,89	99,89	IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France	69,82	69,92	97,70	99,89	IG	IG
SECTEUR NUMÉRIQUE							
Adverline	France	100,00	100,00	99,88	99,88	IG	IG
Ametix	France	70,00	-	100,00	-	IG	-
Ametix Group	France	70,03	100,00	70,03	100,00	IG	IG
Applicam Participations	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Arkhineo	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Brains	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Bretagne Routage	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CER Docapost BPO SAS	France	50,98	50,98	50,98	50,98	IG	IG
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CGLIB	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNTP Docapost BPO	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Doc@post	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Docapost Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost BPO IS	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
Docapost BPO SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Conseil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost CSP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost DPS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost E-Santé	France	-	100,00	-	100,00	-	IG
Docapost Externalisation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Localéo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Eukles	France	100,00	100,00	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
Icanopée	France	-	80,00	-	80,00	-	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maison	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Marketshot	France	-	88,99	-	88,99	-	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Mix Commerce	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Oxeva	France	70,03	70,03	70,03	70,03	IG	IG
PROBAYES	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SBP Informatique	France	70,00	-	100,00	-	IG	-
Sefas	France	100,00	100,00	100,00	99,99	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 S.A.	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sérès Allemagne	Allemagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Sérès Espagne	Espagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Société	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
Sofadev Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
T2IS Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Voxaly	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR RÉSEAU LA POSTE							
LP Télécom	France	51,00	51,00	51,00	51,00	MEE	MEE

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
SECTEUR IMMOBILIER							
Poste Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Akatea 2 TPF2 SAS	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Akatea TPF2	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Arkadea Lyon Girondins	France	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
Arkadea SAS	France	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
Ciposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI2	France	-	46,00	-	46,00	-	MEE
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LocaPoste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
Lumin'Logistique urbaine	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
PI Energy	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Energy 2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Poste Immo Tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Énergies Renouvelables	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS Starway	France	28,00	28,00	28,00	28,00	MEE	MEE
SAS Starway Partners	France	79,97	79,97	79,97	79,97	IG	IG
SC PYXIS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCCV 56, rue Cler	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCCV Paris Campagne Première	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCCV PI Marseille Colbert	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
SCI 44 Vaugirard	France	100,00	-	100,00	-	IG	-
SCI Activités Annexes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier Industriel	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Arkadea Fort de France	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Crepet	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Croix Rousse	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Marseille Saint Victor	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Bataille	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2018	2019	2018	2019	2018	2019
SCI BP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI BP Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Centres de Loisirs	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI DOM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Green Opale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Logement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI 17	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI RSS Strasbourg	France	-	100,00	-	100,00	-	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	48,33	47,50	48,33	MEE	MEE
Sobre GLP	France	74,28	74,28	51,00	51,00	IG	IG
Société SCCV rue du Champ Macret-Roye	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Toulouse Occitanie	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
TPF2 Sppicav	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Urba 44	France	-	46,00	-	46,00	-	MEE
NON AFFECTÉ							
Sofrépost	France	99,99	99,99	99,99	99,99	IG	IG
Véhiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GIE Véhiposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

IG : intégration globale MEE : mise en équivalence IP : Intégration proportionnelle

NOTE 44 AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS HORS FRANCE

		31/12/2019		31/12/2018
(en milliers d'euros)	Pays	Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Alas Courier S.L. [b]	Espagne	48 %	16 000	-
Transporte Integral de Paqueteria S.A. (TIPSA) [b]	Espagne	28 %	9 157	-
Packlink Shipping, S.L.	Espagne	10 %	8 000	8 000
BONIAL International Gmbh	Espagne	44 %	4 496	-
Transciudad Real. S.L. [b]	Espagne	100 %	3 651	-
Logalty Servicios	Espagne	11 %	1 768	1 768
Bosta Inc.	États-Unis	20 %	1 285	-
Livelihoods	Luxembourg	3 %	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5 %	926	926
Citibox Smart Services, S.L., (ex City Box Services, S.L.)	Espagne	3 %	750	750
Sérès Colombie	Colombie	100 %	642	642
Sérès Argentine	Argentine	90 %	581	304
Sérès Mexique	Mexique	100 %	553	553
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	311	311
Sérès Équateur	Équateur	100 %	216	216
DPD Eurasia LLC	Ouzbekistan	100 %	100	
Metrica	Bulgarie	60 %	98	102
Management GmbH (ex DPD Deutscher Paket Dienst Management)	Allemagne	100 %	77	77
ON5 UK	Grande-Bretagne	100 %	64	
CargoNetwork Gm	Allemagne	100 %	40	40
CIDES	Espagne	10 %	25	25
Kombiverkehr Deutsche Gesellschaft	Allemagne	ns	16	16
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10	10
Divers	Portugal	ns	10	8
Bancaja	Espagne	ns	9	9
Insercion Personal Discapacitados S.L. (ex IDP)	Espagne	10 %	6	6
Divers	Espagne	100 %	4	4
ON5 Company Ltd	Grande-Bretagne	100 %	1	-
Divers	Allemagne	ns	1	1
Iglu Air Cargo	Allemagne	4 %	-	11
Promarsa Portugal	Portugal	ns	-	-
ON5 SRL	Italie	100 %	-	-
ON5 Company Spain S.L.	Espagne	100 %	-	-
Guangzhou DPD Co [a]	Chine	100 %	-	-

		31/12/2019		31/12/2018
(en milliers d'euros)	Pays	Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Interattica [a]	Grèce	100 %	-	-
MPIE Limited	Grande-Bretagne	100 %	-	-
DPD Service GmbH [c]	Allemagne	-	-	30
Guardrisk Insurance	Afrique du Sud	-	-	173
Trans-Imperial S.L. *(ex-SEUR Toledo)* [c]	Espagne	-	-	9 198
Segui 2000, S.A. (ex San Sebastian) [c]	Espagne	-	-	6 021
Bramosa Transportes, S.A, *(ex-SEUR Granada)* [c]	Espagne	-	-	3 196
Cuenca Pack, S.A. [c]	Espagne	-	-	2 682
Vasquez Rivas *(ex Ponferrada)* [c]	Espagne	-	-	1 287
LBP AM European Debt Fund	Luxembourg	-	-	31
TOTAL		**-**	**49 797**	**37 397**

(a) Sociétés en cours de liquidation.
(b) Sociétés acquises en 2019 et qui seront consolidées en 2020.
(c) Sociétés consolidées en 2019.

5.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019)

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

À l'assemblée générale

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 2019, 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 01/01/2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux états financiers consolidés qui expose les incidences sur les comptes de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

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 unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition s'élèvent à 2 625 M€ à l'actif du bilan, dont 1 724 M€ correspondant aux activités de la branche GeoPost.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 2.13 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3 « Pertes de valeur », de l'annexe aux comptes consolidés.

GeoPost opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liée à l'environnement économique et financier et à l'activité, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition de GeoPost comme un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie d'évaluation de la valeur recouvrable appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Pour les UGT de GeoPost que nous avons testées, nous avons notamment :

- apprécié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les UGT au niveau desquelles sont réalisés les tests de dépréciation ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de la 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 2.13 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3 « Pertes de valeur » de l'annexe aux comptes consolidés.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

Le Groupe La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Ce régime est uniquement constaté au niveau de la maison mère La Poste SA. Il représente un engagement provisionné pour un montant de 1 557 M€ au 31 décembre 2019.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrit dans les notes 2.22.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « 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…) et 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 2.22.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés.

Première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Risque identifié

Le Groupe a adopté la nouvelle norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1er janvier 2019 selon la méthode « rétrospective simplifiée ». Comme indiqué dans les notes 1.1 « Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location », 2.1.1 « Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2019 » et 3 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2019, selon cette nouvelle norme, l'ensemble des contrats de location fait l'objet d'un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un « droit d'utilisation » à l'actif et d'une dette de loyers « passifs de location » au passif.

Le groupe a retenu certaines mesures de simplification, dont l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur, et par ailleurs a repris à l'identique les contrats qualifiés de location-financement selon l'ancienne norme IAS 17.

Le droit d'utilisation, à la date de transition, a été déterminé comme si la norme avait été appliquée depuis la date de prise d'effet du contrat de location, en tenant compte des évolutions connues postérieurement à sa signature et en appliquant le taux marginal d'endettement au 1er janvier 2019. Le passif de location, à la date de transition, correspond à la valeur actualisée des paiements de loyers restants en tenant compte notamment, pour chaque contrat, de la durée de location résiduelle et du taux marginal d'endettement au 1er janvier 2019. L'incidence cumulée d'application initiale a été constatée dans les capitaux propres au 1er janvier 2019 et les informations comparatives relatives à l'exercice précédent ne font pas l'objet de retraitements.

La première application de la norme a conduit à comptabiliser, au 1er janvier 2019, des droits d'utilisation pour une valeur nette comptable de 2,4 milliards d'euros et un passif de location de 2,6 milliards d'euros. L'incidence de cette première application sur les capitaux propres part du Groupe au 1er janvier 2019 s'élève à -145 millions d'euros.

Compte tenu de la forte volumétrie des données à collecter, analyser et retraiter comptablement, du montant significatif du droit d'utilisation et du passif de location dans les comptes et du degré de jugement de la direction que requiert la détermination de la durée de location résiduelle et du taux marginal d'endettement, nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité aux principes comptables des méthodes retenues par la Direction (notamment méthode de transition, mesures de simplification, méthodologie de détermination des taux d'actualisation, durée d'amortissement des agencements, traitement des impôts différés et taxes).

Nous avons obtenu une compréhension de l'organisation, des systèmes d'information et des contrôles clés mis en place par la Direction pour l'application de la norme ainsi que des instructions et procédures adressées aux filiales. Nous avons apprécié si l'ensemble de ces mesures était de nature à identifier l'ensemble des contrats de location, et les informations nécessaires pour calculer le droit d'utilisation et le passif de location ainsi que les autres impacts sur les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 16.

Pour tester l'exhaustivité et l'exactitude de l'évaluation du droit d'utilisation et de la dette de loyers, nous avons :

- pris connaissance des processus et des systèmes d'information mis en place par le groupe pour collecter les contrats de location et calculer les impacts comptables de la norme IFRS 16, et nous avons testé la conception des paramétrages pertinents et notamment les calculs automatiques du système d'information ;
- testé la conception au niveau du groupe et sur un échantillon de filiales sélectionnées, la mise en place et l'efficacité opérationnelle des contrôles automatiques ou manuels visant à s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des retraitements comptables nécessaires à la date de transition ;
- testé l'exactitude des états de passage établis entre les états des comptes consolidés au 31 décembre 2018 en application de la norme IAS 17 et les états retraités au 1er janvier 2019 après adoption de la norme IFRS 16 ;
- sélectionné, sur des critères statistiques et de matérialité, un échantillon d'entités de reporting pour lesquelles nous avons testé la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles mis en place pour confirmer l'exhaustivité de l'identification des contrats ;
- sélectionné un échantillon de contrats pour lesquels nous avons
  - corroboré les informations collectées pour l'évaluation du droit d'utilisation et du passif de location avec les données propres du contrat d'origine et de l'ensemble de ses avenants et des données historiques depuis l'origine du contrat,
  - apprécié la pertinence des critères pris en compte par la direction pour déterminer la durée de location résiduelle retenue à la date de transition, en cas d'options de résiliation ou de renouvellement.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère exact et approprié des informations données dans les notes 1.1 « Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location », 2.1.1 « Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2019 » et 3 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux comptes consolidés sur les impacts de la première application d'IFRS 16.

Provisionnement des risques de crédit (personnes morales)

Risque identifié

Le groupe La Banque Postale constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients personnes morales à faire face à leurs engagements financiers. Conformément à la norme IFRS 9, le groupe La Banque Postale enregistre des dépréciations au titre des pertes de crédit attendues (« Expected Credit Loss » ou « ECL ») sur les encours sains (« bucket 1 »), dégradés (« bucket» 2) et au titre des risques avérés de pertes sur les encours en défaut (« bucket 3 »).

Les provisions pour pertes attendues (sur encours en « bucket » 1 et 2) sont déterminées sur base individuelle à partir de notes internes ou externes auxquelles sont rattachées des probabilités de défaillance ou « PD » et des pertes en cas de défaillance ou « LGD » et des paramètres de données prospectives ou forward looking, ou à dire d'expert pour les dossiers « bucket » 2 identifiés comme « à suivre ».

Les encours de crédits en défaut (« bucket» 3) font l'objet de dépréciations déterminées sur base individuelle. Ces dépréciations sont évaluées à dire d'expert.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (« bucket» 1, 2 ou 3) et pour la détermination des flux futurs recouvrables et des délais de recouvrement.

Compte-tenu de l'importance du jugement dans le rattachement des encours aux différents bucket et dans la détermination des provisions, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle personnes morales constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2019, les encours bruts de crédits aux personnes morales s'élèvent à 33 616 millions d'euros, et les dépréciations qui y sont associées totalisent 168 millions d'euros comme indiqué dans la note 34.2.5 « Exposition au risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans les notes 2.15.7 « Dépréciation des actifs financiers » de l'annexe aux comptes consolidés et 34.2 « Risque de crédit ».

Notre réponse

Nous avons examiné et testé le dispositif mis en place pour catégoriser les créances (« bucket» 1, 2 ou 3) et évaluer le montant des ECL afin d'apprécier sa conformité à la norme IFRS 9.

En particulier, s'agissant des dépréciations en « bucket» 1 et 2 :

- nous avons examiné les méthodologies retenues pour déterminer les différents paramètres de calcul de pertes attendues ;
- nous avons examiné la fixation et les modalités d'application du critère de la dégradation significative du risque de crédit (« SICR ») ;
- nous avons également pris connaissance du dispositif de notation et vérifié sa correcte application ;
- nous avons ensuite réalisé des calculs indépendants de pertes attendues sur base d'échantillon ;
- nous avons apprécié de façon indépendante le niveau de provision déterminé par la banque sur un échantillon de dossiers en « bucket 2 » identifiés comme « à suivre » ;
- nous avons enfin testé les contrôles généraux informatiques et les contrôles d'alimentation des différents outils de calcul des ECL et le correct déversement des données calculées dans la comptabilité.

Pour les dépréciations sur créances en défaut (« bucket » 3) nous avons pris connaissance des principales conclusions des comités spécialisés chargés du suivi de ces créances et vérifié, sur un échantillon de dossiers, leur correcte prise en compte dans l'estimation des provisions. Par ailleurs, nous avons apprécié de façon indépendante le niveau de provision sur un échantillon de dossiers.

Nous avons enfin examiné les informations données au titre de la couverture du risque de crédit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la onzième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 6 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**KPMG Audit**	
		Département de KPMG S.A.	
Laurent Daniel	Jacques Lévi	Eric Amato	Marie-Christine Jolys
Associé	*Associé*	*Associé*	*Associée*

5.3 Comptes sociaux

5.3.1 COMPTES DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires Services, Courrier, Colis		10 442	10 505
Chiffre d'affaires Numérique		12	11
Chiffre d'affaires Réseau La Poste		843	926
Chiffre d'affaires Immobilier		20	19
Chiffre d'affaires	Note 1	**11 317**	**11 462**
Autres produits d'exploitation		2 422	2 392
Produits d'exploitation		**13 739**	**13 853**
Achats		(476)	(426)
Autres charges externes	Note 2	(4 496)	(4 488)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(688)	(726)
Charges de personnel	Note 4	(8 570)	(8 704)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(357)	(172)
Charges d'exploitation		**(14 587)**	**(14 515)**
Résultat d'exploitation		**(848)**	**(662)**
Résultat financier	Note 6	**420**	**490**
Résultat courant		**(428)**	**(172)**
Résultat exceptionnel	Note 7	**19**	**16**
Résultat avant impôt		**(409)**	**(155)**
Impôt sur les bénéfices	Note 8	325	225
RÉSULTAT NET		**(83)**	**70**

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2019 Valeurs brutes	31/12/2019 Amortissements et Provisions	31/12/2019 Valeurs nettes	31/12/2018 Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	**Note 9**	**1 470**	**(1 110)**	**360**	**356**
Terrains et constructions		282	(161)	121	146
Autres immobilisations corporelles		3 662	(2 938)	724	711
Immobilisations corporelles	**Note 10**	**3 944**	**(3 099)**	**845**	**857**
Immobilisations financières	**Note 11**	**12 625**	**(94)**	**12 531**	**11 934**
Actif immobilisé		18 039	(4 303)	13 736	13 148
Stocks et en cours	**Note 12**	**97**	**(1)**	**96**	**95**
Créances clients et comptes rattachés		1 891	(26)	1 865	1 691
Autres créances		294	-	294	747
Créances d'exploitation	**Note 13**	**2 185**	**(26)**	**2 159**	**2 439**
Débiteurs divers	**Note 15**	**317**	**(19)**	**298**	**279**
Comptes de régularisation	**Note 16**	**83**	**-**	**83**	**96**
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	**Note 17**	**2 877**	**(1)**	**2 876**	**2 491**
Actif circulant		5 559	(47)	5 512	5 398
TOTAL GÉNÉRAL		**23 598**	**(4 351)**	**19 248**	**18 547**

Bilan

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2019	31/12/2018
Capital social		3 800	3 800
Primes liées au capital		900	900
Réserves		572	568
Report à nouveau		853	986
Résultat de l'exercice		(83)	70
Capitaux propres	Note 19	6 042	6 323
Autres fonds propres	**Note 19**	**750**	**750**
Provisions réglementées	**Note 20**	**40**	**46**
Provisions pour Risques et Charges	**Note 20**	**1 802**	**1 755**
Emprunts		6 484	5 593
Emprunts et dettes financières divers		470	316
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		37	87
Dettes financières	Note 21	6 991	5 996
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 272	1 274
Dettes fiscales et sociales		1 291	1 364
Autres dettes d'exploitation		627	591
Dettes d'exploitation	Note 13	3 190	3 229
Créditeurs divers	Note 15	253	264
Comptes de régularisation	Note 16	180	184
Dettes		10 614	9 673
TOTAL GÉNÉRAL		**19 248**	**18 547**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net		**(83)**	**70**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
■ Plus ou moins-values de Cessions		(19)	(2)
■ Variations nettes des provisions	Note 26	41	(142)
■ Variation CICE sur provision	Note 26	-	40
■ Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	368	305
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		**307**	**271**
■ Produits et charges financiers		21	(10)
■ Impôts		(325)	(225)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		**3**	**36**
■ Variation du besoin en fonds de roulement	Note 27	(188)	(20)
■ Produits de CICE de la période		(1)	(292)
■ Impôts payés		369	294
■ Monétisation CICE		414	297
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		**597**	**316**
■ Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(359)	(333)
■ Acquisition d'actifs financiers		(872)	(661)
■ Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	52	10
■ Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	222	444
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(957)**	**(540)**
■ Dividendes versés		(199)	(171)
■ Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels		-	744
■ Intérêts financiers		(23)	21
■ Émissions d'emprunts	Note 30	2 976	880
■ Remboursements d'emprunts	Note 31	(1 927)	(883)
■ Autres flux liés aux opérations de financement		(3)	(36)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**824**	**555**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**464**	**331**
■ Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 424	2 093
■ Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	2 888	2 424

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 2019

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2019 suite à l'avis rendu par l'Arcep le 10 juillet 2018 (n° 2018-0826). L'ensemble de ces évolutions respecte l'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2019-2022 fixé par la décision n° 2017-1252 du 26 octobre 2017.

II. Conversion en actions ordinaires des titres subordonnés à durée indéterminée émis par La Banque Postale le 13 décembre 2013

Dans le cadre de la conversion en actions ordinaires des titres subordonnés à durée indéterminée, d'un montant de 800 millions d'euros, émis par La Banque Postale le 13 décembre 2013, La Poste SA a souscrit le 21 mai 2019 à l'augmentation de capital de La Banque Postale pour le même montant et a ainsi acquis 5 089 102 actions nouvelles de La Banque Postale.

III. Cession de créance de CICE

La Poste, en tant que tête de groupe d'intégration fiscale, a cédé en date du 14 juin 2019 sa créance de CICE 2018 de 329 millions d'euros, ainsi que le reliquat de sa créance de CICE 2017 de 85 millions d'euros à un établissement de crédit interne au Groupe, qui en est devenu propriétaire. Les créances cédées ne peuvent plus être imputées sur l'impôt.

IV. Emprunt obligataire

La Poste a procédé le 8 juillet 2019 au remboursement à l'échéance de deux lignes d'emprunt obligataire, l'une de 580 millions d'euros émise le 8 juillet 2004 au taux de 4,75 % et l'autre de 220 millions d'euros émise le 9 novembre 2007 au taux de 4,75 %.

Par ailleurs, La Poste a émis le 17 septembre 2019 deux emprunts obligataires à taux fixe :

- 900 millions d'euros à échéance 2027 au taux de 0,375 % ;
- 600 millions d'euros à échéance 2034 au taux de 1 %.

Chacune de ces deux souches obligataires a fait l'objet d'un abondement le 18 octobre 2019, pour un montant total de 200 millions d'euros.

V. Projet de création d'un grand pôle financier

Dans le cadre du projet de rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts autour du projet de création d'un grand pôle financier public, un protocole d'accord engageant entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale a été signé le 31 juillet 2019.

La création de ce pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremers à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens.

La mise en œuvre de ce projet devrait être finalisée au cours du premier semestre 2020, par voie d'apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1% et 40,9% au sein de CNP Assurances.

Au terme de cette opération, le groupe La Poste, dont La Banque Postale, sera consolidé par intégration globale par la Caisse des Dépôts.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À L'ARRÊTÉ

Aucun évènement susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes de La Poste ne s'est produit postérieurement à la clôture.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

I. RÉFÉRENTIELS COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général, et de tous les règlements ANC postérieurs venant le modifier.

II. PRINCIPES COMPTABLES

A. Recours à des estimations

La préparation des états financiers amène La Poste à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

B. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte (comptabilisation « à l'avancement »). Le chiffre d'affaires des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) est, quant à lui, enregistré lors de la vente, hors situation exceptionnelle.

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

C. Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Seuls les produits et les charges de **nature inhabituelle** et d'une **survenance exceptionnelle** sont classés en résultat exceptionnel. La Poste a choisi de classer en résultat exceptionnel les éléments suivants :

- cessions d'immobilisations ;
- provisions constituées pour constater une dépréciation durable des actifs immobilisés ;
- éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.).

D. Impôts

La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe. Les modalités de l'intégration fiscale sont précisées en note 8.

Règles de taxation à la TVA

Les dispositions de l'article 261.4.11°du Code général des impôts prévoient une exonération de TVA pour les prestations de services qui relèvent du service universel postal défini par l'article L.1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L.2 du même Code.

En tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du service universel postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du service postal universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services).

Contribution économique territoriale

L'article 344 *quindecies* de l'annexe III au Code général des impôts modifié par le décret n° 2019-1542 du 30 décembre 2019 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 2019 à 95 % des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières, et à 95 % de la valeur ajoutée retenue pour l'application de l'article 1586 *ter* pour ce qui concerne la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

E. Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC 2014-03 définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail.

Les logiciels sont amortis sur une période de 1 à 5 ans.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et de développement :

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception des dépenses relatives aux développements informatiques réalisés en interne dans la mesure où :

- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- la direction dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire le logiciel ;
- il existe une indication concrète quant à l'intention de produire le logiciel et de s'en servir durablement pour répondre aux besoins propres de La Poste ou à ceux de sa clientèle.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur une durée comprise entre 3 ans et 5 ans dès leur mise en service.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en charges au titre de l'exercice est fourni dans la note 9.

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier (6 composants) :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels :

- machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

2. Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité.

Dans le cadre de l'application de la réglementation comptable sur les actifs, les durées d'utilité des immobilisations ont été revues en 2005, avec pour conséquence principale un allongement de la durée moyenne d'amortissement, portant essentiellement sur :

- le parc immobilier, notamment sur le composant principal gros œuvre ;
- les machines de tri, sur le composant principal mécanique.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions : la durée dépend de la famille technico-architecturale de rattachement de l'immeuble (sept familles ont été définies au niveau de La Poste) :

- gros œuvre : de 20 à 80 ans ;
- toiture : de 20 à 60 ans ;
- menuiserie et travaux extérieurs : de 20 à 40 ans ;
- gros équipements : de 15 à 20 ans ;
- petits équipements et agencements : de 5 à 10 ans.

Matériels :

- machines de tri : de 5 à 15 ans ;
- matériel d'environnement de tri : de 5 à 8 ans ;
- matériel de bureau et informatique : de 3 à 5 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans.

L'Administration fiscale ayant maintenu la possibilité d'amortir la structure des immobilisations décomposées sur la durée d'usage (BOI 4 A-13-05), La Poste a comptabilisé un amortissement dérogatoire sur les éléments suivants de l'actif immobilisé :

- le composant principal « gros œuvre » des immeubles, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 40 ans ;

- le composant principal « mécanique » des machines de tri, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 6 ans et 8 mois.

3. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

G. Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation.

La **valeur vénale** est le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La **valeur d'usage** d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie.

Des dépréciations sont comptabilisées sur les biens pour lesquels une décision de cession a été prise, lorsque la valeur de marché est inférieure à la valeur comptable.

H. Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le § G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

I. Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales et des titres subordonnés à durée indéterminée émis par La Banque Postale et intégralement souscrits par La Poste.

Les autres immobilisations financières concernent également des prêts accordés pour le logement social, comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.

J. Stocks et encours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

K. Créances d'exploitation

1. Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients

- Les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100 % de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté.
- Pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non-recouvrement :
  - antériorité supérieure à 1 an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance,

- antériorité comprise entre 3 mois et 1 an : le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 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, hors titres de dettes hybrides perpétuelles)

Les dettes représentées par un titre sont classées à leur valeur nominale dans le poste des dettes financières au passif du bilan. Elles sont détaillées en annexe selon la nature de leur support : emprunts obligataires et bons La Poste.

Les intérêts courus non échus attachés à ces titres sont portés dans un compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt, les frais afférents à leur émission étant répartis linéairement sur cette même durée.

Ces primes d'émission ou de remboursement figurent à l'actif du bilan en « débiteurs divers » (voir note 15).

R. Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 23.

Les opérations de couverture réalisées par La Poste suivent la comptabilité de couverture dont le principe est la symétrie de traitement entre l'instrument financier et son sous-jacent en termes de reconnaissance en résultat.

En application du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'arrêté. Leurs variations de valeur sont comptabilisées au bilan et les moins-values latentes sont constatées en résultat financier sous forme de provision pour risques et charges.

S. Capital

Le capital social de La Poste s'élève à 3,8 milliards d'euros, divisé en 950 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Il est détenu par l'État à hauteur de 73,7 % et par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 26,3 %.

Cette répartition résulte de l'augmentation de capital adoptée par le Conseil d'administration du 10 février 2011 et approuvée par l'Assemblée générale du 6 avril 2011.

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 442

Note 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation 442
Note 2 Autres charges externes 445
Note 3 Impôts et taxes 446
Note 4 Charges de personnel 446
Note 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations 447
Note 6 Résultat financier 447
Note 7 Résultat exceptionnel 448
Note 8 Impôts sur les bénéfices 448

Notes sur le bilan 449

Note 9 Immobilisations incorporelles 449
Note 10 Immobilisations corporelles 450
Note 11 Immobilisations financières 451
Note 12 Stocks et encours de production 453
Note 13 Créances et dettes d'exploitation 453
Note 14 Produits à recevoir et charges à payer 454
Note 15 Débiteurs et créditeurs divers 455
Note 16 Comptes de régularisation 455
Note 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités 456
Note 18 Dépréciations d'actifs 457
Note 19 Fonds propres 458
Note 20 Provisions pour Risques et Charges 458
Note 21 Dettes financières 460
Note 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées 462

Engagements hors-bilan 463

Note 23 Instruments financiers dérivés 463
Note 24 Engagements envers le Personnel 464
Note 25 Autres engagements hors bilan 467

Notes sur le tableau des flux de trésorerie 469

Note 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges 469
Note 27 Variation du besoin en fonds de roulement 469
Note 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations 469
Note 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations 469
Note 30 Émissions d'emprunts 470
Note 31 Remboursements d'emprunts 470
Note 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice 470
Note 33 Tableau des Filiales et Participations 471

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 442
1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique 443
1.3 Chiffre d'affaires de la branche Réseau La Poste 444
1.4 Chiffre d'affaires de l'activité immobilière 444
1.5 Autres produits d'exploitation 444

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	10 442	10 505
Chiffre d'affaires Numérique	12	11
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	843	926
Chiffre d'affaires Immobilier	20	19
TOTAL	**11 317**	**11 462**

Au 31 décembre 2019, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 92,4 % ;
- Zone Union européenne : 5,6 % ;
- Autres : 2,0 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2018.

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)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires Services-Courrier	8 492	8 661
Chiffre d'affaires Colis	1 950	1 844
TOTAL	**10 442**	**10 505**

- **La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier** par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Correspondance	5 447	5 693
Publicité (marketing direct et IP*)	989	1 054
Presse	353	375
International	758	726
Autres produits du courrier	945	813
TOTAL	**8 492**	**8 661**

* IP : imprimés publicitaires.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 4 090 millions d'euros (contre 4 250 millions d'euros à fin décembre 2018) ; et
- du courrier égrené (particuliers) pour 1 357 millions d'euros (contre 1 443 millions d'euros à fin décembre 2018).

Le chiffre d'affaires du courrier international se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Affranchissement Guichet	90	88
Frais terminaux	295	286
Autres produits du courrier international	373	353
TOTAL	**758**	**726**

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)	31/12/2019	31/12/2018
BtoC (*Business to Consumer*)	1 441	1 355
CtoC (*Consumer to consumer*)	414	419
Autres	95	69
TOTAL	**1 950**	**1 844**

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Numérique est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires Numérique	12	11
TOTAL	**12**	**11**

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)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	843	926
TOTAL	**843**	**926**

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 752 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 856 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires Immobilier	20	19
TOTAL	**20**	**19**

Le chiffre d'affaires immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour ses filiales immobilières.

1.5 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Contribution presse	104	112
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 968	1 986
Production immobilisée	137	107
Prestations réalisées avec les filiales	87	77
Autres produits d'exploitation	126	110
TOTAL	**2 422**	**2 392**

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 104 millions d'euros pour l'année 2019 (contre 112 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les prestations de services au titre de l'activité bancaire se composent des remboursements de charges et produits facturés à La Banque Postale au titre de l'activité bancaire hébergée à La Poste. Elles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Coûts de personnel des « services financiers »	818	831
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 150	1 155
TOTAL	**1 968**	**1 986**

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Prestations facturées aux filiales	44	32
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	5	3
Management fees facturés aux filiales de premier rang	39	41
dont La Banque Postale	*20*	*23*
TOTAL	**87**	**77**

NOTE 2 AUTRES CHARGES EXTERNES

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Services extérieurs	1 998	2 038
Transport	746	734
Prestations du courrier international	194	194
Locations	981	961
Entretiens et réparations	303	290
Frais de télécommunications	101	93
Déplacements, missions	106	111
Charges d'opérations avec la clientèle	68	68
TOTAL	**4 496**	**4 488**

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (936 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (278 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 797 millions d'euros) et les locations de véhicules (152 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (713 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (27 millions d'euros).

NOTE 3 IMPÔTS ET TAXES

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Taxes sur les salaires	461	468
Versement de transport	83	81
Impôts locaux	10	15
Versement libératoire taxe d'apprentissage	9	46
Cotisations FNAL	28	28
Participation à la formation professionnelle	39	37
Participation à l'effort de construction	28	28
Autres impôts et taxes	30	23
TOTAL	**688**	**726**

Suite au réaménagement du paiement de la **taxe d'apprentissage** prévu par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, aucune taxe d'apprentissage ne sera due au titre des rémunérations 2019. Toutefois, la loi de finances pour 2019 prévoit que cette dérogation ne s'applique pas à la contribution supplémentaire à l'apprentissage qui devra être acquittée sur les rémunérations 2019.

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la contribution économique territoriale (9 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 2019 a été publié par voie de décret le 30 décembre 2019.

NOTE 4 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Traitements, Primes et Indemnités	6 247	6 357
Cotisations de retraite fonctionnaires	561	732
Cotisations sociales	1 427	1 536
Prestations d'actions sociales	197	195
Autres charges de personnel	139	134
Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	(252)
TOTAL	**8 570**	**8 704**

L'évolution des charges de personnel (- 383 millions d'euros, hors CICE) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 110 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 171 millions d'euros) en raison de la baisse conjuguée de l'effectif fonctionnaire et du taux de cotisation libératoire (26,9 % en 2019 contre 32,5 % en 2018) ;
- la variation enregistrée sur le poste « cotisations sociales » (- 109 millions d'euros), liée à l'allègement des cotisations sociales patronales instaurée à compter du 1er janvier 2019 en contrepartie de la suppression définitive du dispositif CICE, à l'exception des personnels affectés à Mayotte.

La loi de finances pour 2018 supprime à compter de 2019, hors Mayotte, le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) instauré par la loi de finances rectificative pour 2012 et le remplace par un allègement des cotisations sociales patronales, ciblées sur les bas salaires.

Les effectifs s'établissent de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2019	31/12/2018
TOTAL	**182 183**	**186 184**

NOTE 5 DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dotations aux amortissements	305	302
Dotations sur charges à répartir	1	1
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	5	(5)
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	46	(127)
TOTAL	**357**	**172**

- La ventilation des dotations aux amortissements figure dans les notes 9 et 10 sur le bilan.
- La ventilation des dotations et reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs figure dans la note 18.
- La ventilation des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges figure dans la note 20.

NOTE 6 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net de change	2	-
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	(25)	5
Revenus des participations	488	479
Autres produits et charges financières	(45)	6
TOTAL	**420**	**490**

Le résultat financier au 31 décembre 2019 est principalement constitué :

- des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
La Banque Postale	327	344
GeoPost	89	130
Poste Immo	65	4
Autres	7	1
TOTAL	**488**	**479**

- du résultat net des emprunts (- 167 millions d'euros), des prêts (+ 117 millions d'euros) et des titres immobilisés (+ 26 millions d'euros) ;
- des autres produits et charges financières qui sont constitués notamment de la dépréciation des titres et des prêts, ainsi que de la rémunération des placements à terme.

NOTE 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat des cessions d'immobilisations	18	2
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	6	15
Produits et charges exceptionnels divers	(6)	(1)
TOTAL	**19**	**16**

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Produits ou charges d'intégration fiscale	316	216
Produit ou charge net d'impôt	9	9
TOTAL	**325**	**225**

Au 31 décembre 2019, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est déficitaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 127 filiales au 31 décembre 2019 (contre 129 au 31 décembre 2018).

Au titre de l'exercice 2019, le taux d'impôt sur les sociétés (IS) français est de 28 % dans la limite de 0,5 million d'euros de bénéfices imposables. Au-delà de 0,5 million d'euros, le taux d'IS est de 31 % pour les sociétés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 250 millions d'euros et de 33,33 % pour les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros.

La contribution sociale est égale à 3,3 % de l'IS de référence diminué d'un abattement de 763 000 euros.

Le produit d'intégration fiscale s'élève à 316 millions d'euros. Il correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des déficits transmis au Groupe par les filiales dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2019, à 307 millions d'euros.

Dans le cadre des conventions d'intégration fiscale liant La Poste à ses filiales intégrées, il est stipulé que les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le Groupe au titre de l'exercice de consommation desdits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

Le produit net d'impôt de 9 millions d'euros correspond aux crédits d'impôt de La Poste SA de l'exercice.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Éléments entraînant un allégement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires		
dont :		
■ *Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite*	*1 330*	*1 210*
■ *Provisions non déductibles*	*55*	*99*
■ *Swaps & assimilés*	*4*	*7*
■ *Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)*	*77*	*66*
TOTAL	**1 466**	**1 382**
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo – Apport en sursis d'imposition	121	145
Divers	32	46
TOTAL	**153**	**191**

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

9.1	Valeurs brutes	449	9.2	Amortissements et dépréciations	449

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2018	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2019
Frais de recherche et développement	168	-	(37)	39	170
Concessions, brevets et droits similaires	54	-	-	1	55
Logiciels	1 015	7	(25)	66	1 063
Droits au bail	11	-	(1)	-	10
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	144	133	(2)	(106)	169
TOTAL	**1 395**	**140**	**(65)**	**-**	**1 470**

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 31/12/2018	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2019
Frais de recherche et développement	107	30	(36)	-	101
Concessions, brevets et droits similaires	53	1	-	-	54
Logiciels	865	98	(24)	-	939
Droit au bail	11	-	(1)	-	10
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	**1 036**	**129**	**(61)**	**-**	**1 104**
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
Dépréciation de logiciels	-	4	-	-	4
TOTAL	**1 039**	**133**	**(61)**	**-**	**1 110**

Les frais de recherche et de développement passés en charges sur l'exercice 2019 s'élèvent à 53 millions d'euros.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

10.1	Valeurs brutes	450	**10.2**	Amortissements et dépréciations	450

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2018	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2019
Terrains	83	-	(26)	-	57
Constructions	230	-	(13)	8	225
Terrains et Constructions	**313**	**-**	**(39)**	**8**	**282**
Installations techniques, matériel et outillage	1 418	36	(44)	79	1 488
Matériel de transport	80	2	(4)	-	78
Matériel informatique	453	38	(29)	(2)	462
Autres immobilisations corporelles	1 582	39	(52)	7	1 577
Immobilisations corporelles en cours	64	83	-	(92)	57
Autres immobilisations corporelles	**3 597**	**198**	**(129)**	**(8)**	**3 662**
TOTAL	**3 910**	**198**	**(168)**	**-**	**3 944**

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2018	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2019
Constructions	166	6	(11)	-	161
Installations techniques, matériel et outillage	1 231	56	(44)	-	1 243
Matériel de transport	64	6	(4)	-	66
Matériel informatique	390	35	(29)	-	396
Autres immobilisations corporelles	1 202	80	(48)	-	1 232
Autres immobilisations corporelles	**3 052**	**183**	**(136)**	**-**	**3 098**
Dépréciations des terrains et constructions	1	-	-	-	1
TOTAL	**3 053**	**183**	**(136)**	**-**	**3 099**

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Augmentation	Diminution	31/12/2019
Titres de participation	7 336	823	-	8 159
Dépréciations sur titres de participation	(28)	(35)	-	(63)
Titres de participation nets	**7 308**	**788**	**-**	**8 096**
Prêts intragroupe	3 769	843	(216)	4 396
Autres prêts	61	1	(4)	58
Dépréciations sur prêts	(14)	(22)	4	(32)
Prêts nets	**3 816**	**822**	**(216)**	**4 422**
Autres immobilisations financières nettes	**810**	**10**	**(808)**	**12**
TOTAL	**11 934**	**1 620**	**(1 024)**	**12 530**

Les participations de La Poste sont majoritairement regroupées au sein des sociétés holding GeoPost, Poste Immo, La Banque Postale et Véhiposte dont La Poste détient la totalité du capital.

- Les principales variations enregistrées sur les titres de participation de La Poste proviennent de :
  - la conversion en capital des titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI) détenus sur La Banque Postale pour 800 millions d'euros,
  - l'augmentation de capital de La Poste Telecom, souscrite par La Poste à hauteur de 20,4 millions d'euros,
  - l'augmentation de capital de Toit et Joie, souscrite intégralement par La Poste pour 3 millions d'euros.
- La dépréciation des titres de participation concerne les filiales Viapost, Mediapost Holding, Somepost et Sofrepost.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

- Les évolutions constatées sur les prêts intragroupe à fin décembre 2019 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
GeoPost	306	15
Docaposte	261	-
Véhiposte SAS	118	126
La Poste Nouveaux Services	48	-
Holding BNUM	20	-
La Poste Silver	19	3
Mediapost SAS	2	4
Asendia Holding	-	2
Neolog	-	1
Variation des intérêts courus non échus	69	65
TOTAL	**843**	**216**

- La dépréciation sur prêts concerne ceux accordés à la filiale Viapost et ceux octroyés aux organismes de construction de logements conventionnés (inclus dans le poste « autres prêts »).

Les autres immobilisations financières étaient constituées essentiellement des titres subordonnés à durée indéterminée émis en décembre 2013 par La Banque Postale, qui ont fait l'objet d'une conversion en actions ordinaires le 21 mai 2019.

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	**31/12/2019**	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Titres de participation	8 159	-	-	8 159	7 336
Prêts bruts	4 454	955	1 373	2 126	3 830
Autres immobilisations financières	12	4	8	-	810
TOTAL	**12 625**	**959**	**1 381**	**10 285**	**11 977**

NOTE 12 STOCKS ET ENCOURS DE PRODUCTION

	31/12/2019			
(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	31/12/2018
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	84	(1)	83	83
Stocks de produits finis et intermédiaires	13	-	13	11
TOTAL	**97**	**(1)**	**96**	**94**

NOTE 13 CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION

13.1 Créances d'exploitation 453 13.2 Dettes d'exploitation 453

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	31/12/2019	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Créances clients et comptes rattachés	1 021	1 021	-	-	937
Dépréciation des créances clients	(26)	(26)	-	-	(24)
Créances sur opérations du courrier international	869	869	-	-	778
Créances clients et comptes rattachés	1 865	1 865	-	-	1 691
Créances sociales et fiscales	238	238	-	-	683
Autres créances d'exploitation	56	56	-	-	64
Autres créances	294	294	-	-	747
TOTAL	**2 159**	**2 159**	**-**	**-**	**2 439**

Les créances sociales et fiscales comprennent notamment la Subvention Presse pour un montant de 50 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	31/12/2019	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	911	911	-	-	929
Dettes sur opérations du courrier international	361	361	-	-	345
Dettes fiscales et sociales	1 291	1 291	-	-	1 364
Autres dettes d'exploitation	627	627	-	-	591
TOTAL	**3 190**	**3 190**	**-**	**-**	**3 229**

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 454 14.2 Passif 454

14.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019 Produits à recevoir	31/12/2019 Solde bilan	31/12/2018 Produits à recevoir	31/12/2018 Solde bilan
Prêts intragroupe	11	69	4 396	65	3 769
Autres immobilisations financières	11	-	12	3	810
Créances clients et comptes rattachés	13	80	1 021	57	937
Autres créances courrier international	13	761	869	721	778
Créances sociales et fiscales	13	80	238	65	683
Autres créances d'exploitation	13	24	56	24	64
TOTAL		**1 013**		**934**	

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019 Charges à payer	31/12/2019 Solde bilan	31/12/2018 Charges à payer	31/12/2018 Solde bilan
Dettes financières	21	84	6 991	93	5 996
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	721	911	741	929
Autres dettes courrier international	13	306	361	318	345
Dettes fiscales et sociales	13	739	1 291	786	1 364
Autres dettes d'exploitation	13	192	627	206	591
TOTAL		**2 042**		**2 144**	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (251 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2019 contre 228 millions d'euros au 31 décembre 2018).

NOTE 15 DÉBITEURS ET CRÉDITEURS DIVERS

Ce poste se décompose de la manière suivante :

	31/12/2019		31/12/2018	
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	Actif	Passif
Comptes courants	260	183	232	185
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	3	32	13	32
Autres débiteurs/créditeurs divers	54	38	53	47
TOTAL	**317**	**253**	**298**	**264**

La situation des comptes courants représente la position de La Poste dans le cadre de la centrale de trésorerie mise en place avec les filiales du Groupe.

Les créances et dettes vis-à-vis de La Banque Postale sont générées au titre de l'activité industrielle et commerciale de La Poste.

Le solde des autres débiteurs se composent essentiellement :

- de débiteurs externes, à hauteur de 32 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 12 millions d'euros ; et
- de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 10 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (28 millions d'euros en 2019 contre 32 millions d'euros en 2018) 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 8,6 millions d'euros et XPansion 2 pour 0,5 million d'euros.

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

16.1	Actif	455	**16.2**	Passif	456

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Écart de conversion – actif [1]	30	38
Charges constatées d'avance	38	43
Autres opérations	15	15
TOTAL	**83**	**96**

(1) Les écarts de conversion concernent principalement les emprunts ; en effet, les emprunts en devises sont adossés à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les charges constatées d'avance se composent essentiellement :

- de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 14 millions d'euros (contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 20 millions d'euros (22 millions d'euros au 31 décembre 2018), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Écart de conversion – passif [1]	31	39
Produits constatés d'avance	149	144
TOTAL	**180**	**183**

(1) Les écarts de conversion concernent principalement les emprunts ; en effet, les emprunts en devises sont adossés à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent :

- de produits constatés d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 5 millions d'euros (contre 8 millions au 31 décembre 2018) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 144 millions d'euros (contre 136 millions d'euros au 31 décembre 2018).

NOTE 17 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeurs mobilières de placement	650	577
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	(1)	-
Valeurs mobilières de placement	649	577
Disponibilités	2 223	1 910
Caisse	4	4
TOTAL	**2 876**	**2 491**

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 2019, elles sont constituées uniquement de FCP pour 650 millions d'euros.
- Le montant des moins-values latentes constatées au 31 décembre 2019 sur les lignes de VMP (OPCVM uniquement) s'élève à 0,7 million d'euros (contre une plus-value de 0,7 million d'euros au 31 décembre 2018).

Les disponibilités se composent :

- des placements de trésorerie (comptes/dépôts à terme), dont l'encours s'élève à 1 478 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 1 476 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- des comptes bancaires et valeurs à encaisser, pour 745 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 434 millions d'euros au 31 décembre 2018).

NOTE 18 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2019 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2018	Dotations	Reprises utilisées	non utilisées	Reclassements	Montants au 31/12/2019
Immobilisations incorporelles	2	4	-	-	-	6
Immobilisations corporelles	1	-	-	-	-	1
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	**3**	**4**	**-**	**-**	**-**	**7**
Titres de participation	28	35	-	-	-	63
Prêts	13	22	(4)	-	-	31
Dépréciations des immobilisations financières	**41**	**57**	**(4)**	**-**	**-**	**94**
Stocks et encours	1	1	(1)	-	-	1
Créances clients et comptes rattachés	24	9	(2)	(5)	-	26
Débiteurs divers	19	1	(1)	-	-	19
Valeurs mobilières de placement	-	1	-	-	-	1
Dépréciations des actifs circulants	**44**	**12**	**(4)**	**(5)**	**-**	**47**
TOTAL	**88**	**73**	**(8)**	**(5)**	**-**	**148**

Les dépréciations des actifs sont constituées selon les principes définis dans le paragraphe G des « règles et méthodes comptables ».

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

	Dotations			Reprises		
(en millions d'euros)	**Résultat exploitation**	**Résultat financier**	**Résultat exceptionnel**	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles	4	-	-	-	-	-
Titres de participation	-	35	-	-	-	-
Prêts	-	22	-	-	(4)	-
Stocks et encours	1	-	-	(1)	-	-
Créances clients et comptes rattachés	9	-	-	(7)	-	-
Débiteurs divers	1	-	-	(1)	-	-
Valeurs mobilières de placement	-	1	-	-	-	-
TOTAL	**15**	**58**	**-**	**(9)**	**(4)**	**-**
TOTAL GÉNÉRAL		**73**			**(13)**	

NOTE 19 FONDS PROPRES

L'évolution des capitaux propres s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total capitaux Propres
SITUATION AU 31/12/2017	**3 800**	**900**	**536**	**531**	**659**	**6 425**
Affectation du résultat	-	-	33	455	(488)	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	(171)	(171)
Résultat de la période	-	-	-	-	70	70
SITUATION AU 31/12/2018	**3 800**	**900**	**568**	**986**	**70**	**6 323**
Affectation du résultat	-	-	4	-	(4)	-
Distribution de dividendes	-	-	-	(133)	(66)	(199)
Résultat de la période	-	-	-	-	(83)	(83)
SITUATION AU 31/12/2019	**3 800**	**900**	**572**	**853**	**(83)**	**6 042**

Au 31 décembre 2019, le capital social de La Poste s'élève à 3,8 milliards d'euros, divisé en 950 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Il est détenu, à cette date, par l'État à hauteur de 73,7 % et par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 26,3 %.

En 2019, la société La Poste a versé à ses actionnaires un dividende de 0,21 euro par action, soit un montant global de 199,5 millions d'euros réparti comme suit :

- l'État : 147 millions d'euros ;
- la CDC : 52,5 millions d'euros.

Les autres fonds propres :

La Poste a procédé le 3 mai 2018 à l'émission de titres de dette hybride perpétuelle pour un montant de 750 millions d'euros.

NOTE 20 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2018	Dotations 2019	Reprises 2019		Montants au 31/12/2019
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	894	430	(384)	-	940
IDR des contractuels	316	75	-	-	391
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	344	14	(13)	-	345
Risques juridiques	28	2	-	(5)	25
Remise en état	26	-	(12)	-	14
Litiges sociaux	45	13	(6)	(17)	35
Sinistres	21	9	(8)	(1)	21
Autres provisions pour risques et charges	81	11	(12)	(49)	31
TOTAL	**1 755**	**554**	**(435)**	**(72)**	**1 802**
Amortissements dérogatoires	**46**	**4**	**(10)**	**-**	**40**

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des provisions au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière des fonctionnaires et des Indemnités de Départ à la Retraite (IDR) des contractuels sont décrites dans la note 24.

Les provisions pour risques juridiques sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

La provision pour remise en état est destinée à couvrir les pertes sur restitution des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location avec la société Véhiposte.

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que le risque de redressement URSSAF.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2019 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2019	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	940	357	270	174	93	46
IDR des contractuels	391	15	7	8	9	352
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/CET	345	177	86	75	6	1
Risques juridiques	25	17	1	-	-	7
Remise en état	14	8	2	2	1	1
Litiges sociaux	35	24	6	3	1	1
Sinistres	21	3	11	4	1	2
Autres provisions pour risques et charges	31	13	7	5	3	3
TOTAL	**1 802**	**614**	**390**	**271**	**114**	**413**

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	430	-	-	(384)	-	-
IDR des contractuels	75	-	-	-	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/CET	14	-	-	(13)	-	-
Risques juridiques	2	-	-	(5)	-	-
Remise en état	-	-	-	(12)	-	-
Litiges sociaux	13	-	-	(23)	-	-
Sinistres	9	-	-	(9)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	10	1	-	(61)	-	-
Total	553	1	-	(507)	-	-
TOTAL GÉNÉRAL		**554**			**(507)**	
Amortissements dérogatoires	-	-	4	-	-	(10)

NOTE 21 DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires hors ICNE	5 950	5 050
Autres emprunts hors ICNE	470	470
Intérêts courus non échus	64	73
Emprunts	**6 484**	**5 593**
Bons La Poste hors ICNE	54	54
Intérêts courus non échus	20	20
Bons La Poste	**74**	**75**
Dépôts et cautionnements reçus	**96**	**91**
Emprunts court terme	**300**	**150**
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	**37**	**87**
TOTAL	**6 991**	**5 996**

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)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires hors ICNE	-	800	3 000	2 000	2 950	2 250	5 950	5 050
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-	470	470	470	470
Bons La Poste hors ICNE	54	54	-	-	-	-	54	54
Dépôts et cautionnements reçus	73	68	23	22	-	-	96	91
Emprunts court terme hors ICNE	300	150	-	-	-	-	300	150
Intérêts courus non échus	84	93	-	-	-	-	84	93
TOTAL	**511**	**1 166**	**3 023**	**2 022**	**3 420**	**2 720**	**6 954**	**5 908**

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2019
Emprunts	5 520	1 700	(800)	-	6 420

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2019 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	6 420	100 %	-	6 420	100 %
Emprunts à taux variable	-	0 %	-	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	**6 420**	**100 %**	**-**	**6 420**	**100 %**

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2019 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	5 950	83 %	470	6 420	100 %
Dollar américain	470	17 %	(470)	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	**6 420**	**100 %**	**-**	**6 420**	**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 12 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2019, contre 13 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2018.

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 73 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 68 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Emprunts court terme

En 2019, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2019, l'encours des billets de trésorerie s'élève à 300 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 et Consignations

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire de La Poste du 6 avril 2011 d'augmenter le capital de La Poste de 2,7 milliards d'euros, la Caisse des Dépôts et Consignations détient 26,32 % du capital de La Poste.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

- Les transactions réalisées entre les sociétés du périmètre de consolidation sont effectuées à des conditions de marché.
- Les entreprises considérées comme étant liées à La Poste sont celles incluses par intégration globale, dans le périmètre de consolidation du Groupe La Poste.

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

NOTE 23 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Couverture de la dette

	31/12/2019		31/12/2018	
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste Valeur**	Notionnel	Juste Valeur
Opérations de couverture	1 739	71	1 689	71
Opérations en position ouverte isolée	-	-	-	-
TOTAL	**1 739**	**71**	**1 689**	**71**

Les instruments financiers utilisés par La Poste sont présentés selon leur intention de gestion.

Les swaps de couverture utilisés dans le cadre de la gestion financière concernent les opérations de maîtrise de la charge de la dette de La Poste.

Conformément aux principes comptables du Groupe, les swaps en position ouverte isolée, en lien avec la dette obligataire de La Poste, font l'objet le cas échéant d'une provision destinée à couvrir la moins-value latente sur instrument financier.

La mise en œuvre du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 a conduit La Poste à requalifier son portefeuille d'instruments financiers en opérations de couverture.

Au 31 décembre 2019, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale et la Société Générale.

Autres opérations de couverture

Les prêts en devises font l'objet d'une couverture par des contrats d'échange de conditions de devises.

Par ailleurs, La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, notamment sur la livre sterling.

Au 31 décembre 2019, les opérations à terme sur devises non encore dénouées se traduisent par un engagement réciproque de 53 millions d'euros. Ces opérations portent uniquement sur la livre sterling.

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 464
24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel 464
24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste 465
24.4 Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités 465
24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste 465
24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel 465
24.7 Autres avantages long terme 466
24.8 Compte Personnel de Formation 466

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	
	2019	2018	2019	2018
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 2019, 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)	0,2 %	1,1 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2019 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2018).

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 créée par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés. En effet, l'EPNFRLP est chargé de négocier des conventions financières prévues au titre II du livre II et au titre II du livre IX du Code de la sécurité sociale ;
- le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Depuis le 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 250 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 241 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 391 millions d'euros au 31 décembre 2019 (316 millions d'euros au 31 décembre 2018).

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 940 millions d'euros au 31 décembre 2019 (894 millions d'euros au 31 décembre 2018).

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 617 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Par décision du 23 décembre 2019, les modalités de mise en œuvre du dispositif de TPAS sont reconduites jusqu'au 31 mars 2021, y compris pour l'ASFC (allocation spéciale de fin de carrière).

Les principales caractéristiques de ce dispositif sont les suivantes :

- l'entrée dans le dispositif peut s'effectuer à partir de 56 ans (fonctionnaires et salariés sédentaires), ou 53 ans (fonctionnaires du service actif), pour les personnes exerçant une fonction comportant des facteurs de pénibilité, ou ayant exercé dans le passé une telle fonction pendant au moins 10 ans ;
- les personnes n'exerçant pas une fonction comportant des facteurs de pénibilité peuvent bénéficier de ce dispositif à compter de 57 ans (fonctionnaires et salariés sédentaires), ou à compter de 54 ans (fonctionnaires du service actif) ;
- ce dispositif est ouvert aux personnels, fonctionnaires et salariés en contrat à durée indéterminée, en activité à La poste et comptant au moins dix ans d'ancienneté à La Poste ;
- la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum 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 dispositif est conditionné aux démarches suivantes :

- obtenir l'accord préalable du chef de service ;
- faire acte de candidature auprès d'un organisme d'accueil habilité par La Poste afin d'obtenir la validation de la candidature et la définition de la mission qui sera attribuée à l'agent au sein de cet organisme ;
- établir une convention de mise à disposition entre La Poste et l'organisme d'accueil dans le cadre du mécénat de compétences.

24.7 Autres avantages long terme

Description des dispositifs existants

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- compte épargne temps : dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris ;
- congés bonifiés : congés supplémentaires et prise en charge des frais de voyage concernant les fonctionnaires provenant ou en poste dans les DOM ;
- congés longue maladie : maintien total ou partiel du traitement des fonctionnaires atteints de certaines maladies graves.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant des engagements comptabilisés à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 345 millions d'euros au 31 décembre 2019 (344 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérés, décrits ci-dessus.

24.8 Compte Personnel de Formation

Depuis le 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 467
25.2 Engagements hors bilan donnés 467

25.1 Engagements hors bilan reçus

a) Engagements hors bilan reçus liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements reçus relatifs au capital de la Société : néant.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant.

b) Engagements hors bilan reçus liés au financement de la société

Lignes de crédit reçues et non utilisées, et autres ressources de liquidité potentielles :

- La Poste a mis en place le 16 mars 2018 une nouvelle ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de onze banques constituant un pool bancaire. La mise en place de ce nouveau crédit renouvelable fait suite à la résiliation du précédent crédit renouvelable mis en place en octobre 2011 auprès de neuf banques pour un montant de 650 millions. Cette nouvelle ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2019 ;
- l'autorisation de découvert obtenue en 2012 par La Poste auprès de La Banque Postale a fait l'objet d'un avenant en novembre 2017, qui porte le découvert autorisé de 300 millions d'euros à 400 millions d'euros. Cette autorisation de découvert est renouvelable tous les ans par tacite reconduction. Ce découvert n'a pas été utilisé au 31 décembre 2019 ;
- La Poste a obtenu une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros avec La Banque Postale pour une durée de 5 ans. La mise en place de cette nouvelle ligne de crédit fait suite à la résiliation du crédit renouvelable de 200 millions d'euros mis en place en 2009 avec La Banque Postale et renouvelée en 2014. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2019.

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 2019 à 59 millions d'euros ;
- promesses de ventes d'immeubles pour des opérations devant se dénouer sur l'exercice à venir : néant ;
- le montant des engagements reçus par La Poste de ses filiales au titre des locations immobilières (Géopost, Poste Immo, La Banque Postale) s'élève à 58 millions d'euros au 31 décembre 2019.

25.2 Engagements hors bilan donnés

a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe consolidé

Le 27 juin 2019, La Poste et La Banque Postale ont signé une convention de garantie, par laquelle La Poste octroie à La Banque Postale une garantie au titre du respect de ses obligations en matière de ratio « grands risques ». Cette garantie est plafonnée à 2 milliards d'euros.

Cet engagement annule et remplace la précédente convention signée le 26 juin 2018.

Au 31 décembre 2019, cette garantie n'est pas utilisée.

b) Engagements hors bilan donnés liés au financement de la société

Instruments financiers conclus :

- instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la société

Engagements de paiements des loyers futurs :

- les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du Groupe s'élèvent à 1 904 millions d'euros dont 1 542 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 361 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 426 millions d'euros.

Engagements divers :

- les engagements divers de La Poste (achats de biens et prestations de services) s'élèvent à 202 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés :

- La Poste et les organisations syndicales ont signé le 10 mai 2019 un accord national en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap (AGEFIPH). Cet accord, qui couvre la période 2019-2022, consacrera 23 millions d'euros pour la qualité de vie au travail des postiers en situation de handicap. Au 31 décembre 2019, l'engagement résiduel s'élève à 18 millions d'euros.

Crédit-bail : néant.

Engagements d'investissement :

- le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2019 est de 27 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 2019, cet engagement s'élève à 1 million d'euros ;
- les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat s'établissent à 4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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)	31/12/2019	31/12/2018
Dotations – Reprises du résultat d'exploitation	355	176
Variation CICE sur provision	-	40
Dotations – Reprises du résultat financier	54	1
Dotations – Reprises du résultat exceptionnel	-	(14)
TOTAL	**409**	**203**

NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Variation des stocks et encours	(1)	(6)
Variation des créances d'exploitation	(176)	(130)
Variation des dettes d'exploitation	(20)	171
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	9	(55)
TOTAL	**(188)**	**(20)**

NOTE 28 DÉCAISSEMENTS SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(140)	(146)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(198)	(184)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(21)	(3)
TOTAL	**(359)**	**(333)**

NOTE 29 ENCAISSEMENTS SUR CESSIONS ET SORTIES D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Immobilisations incorporelles et corporelles	52	10
Immobilisations financières	222	444
Titres	-	-
TOTAL	**274**	**454**

NOTE 30 ÉMISSIONS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	1 700	500
Bons La Poste	-	-
Billets de trésorerie	1 276	380
Autres emprunts et dettes assimilés	-	-
TOTAL	**2 976**	**880**

NOTE 31 REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	(800)	(500)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 126)	(381)
Autres emprunts et dettes assimilés	-	-
TOTAL	**(1 927)**	**(883)**

NOTE 32 LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2 876	2 491
Comptes bancaires créditeurs	(37)	(88)
Comptes courants filiales	48	21
TOTAL	**2 888**	**2 424**

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 31/12/2019	Résultat au 31/12/2019	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	1 150	100 %	1 240	1 240	2 044	-	56	108	89
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	4 632	1 988	100 %	4 852	4 852	-	-	4 409	289	327
Poste Immo 111, bd Brune 75618 Paris Cedex 14	1 471	159	100 %	1 493	1 493	930	-	116	136	65
Mediapost SAS 19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	24	94	100 %	155	155	33	-	413	(2)	-
Mediapost Holding 17, rue de la Vanne 92120 Montrouge	64	(23)	100 %	64	42	4	-	0	(10)	-
Docaposte 10-12, avenue Charles de Gaulle 94220 Charenton-le-Pont	70	(59)	100 %	136	136	461	-	5	(1)	-
La Poste Telecom 855, avenue Roger Salengro 92370 Chaville	166	(254)	51 %	67	67	26	-	282	(51)	-
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				151	111	898	-	-	-	7
TOTAL				**8 159**	**8 096**	**4 396**	**-**	**-**	**-**	**488**

5.3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019)

À l'assemblée générale

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 2019, 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 2019 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 2019, 8 159 M€ en valeurs brutes et 8 096 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 2019, les titres de participation constituent un montant significatif des actifs de La Poste SA et leur valeur d'inventaire repose en partie sur des estimations et requiert l'exercice du jugement de la Direction. Nous avons donc considéré que leur valorisation constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quotes-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la Direction, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations de la société en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- analysé la cohérence des paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes II.H « Titres de participation », 11 « Immobilisations financières » et 33 « Tableau des Filiales et des Participations » de l'annexe aux comptes annuels.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Dans les comptes annuels, l'engagement comptabilisé correspond aux coûts relatifs aux personnes ayant adhéré aux dispositifs à la clôture. Il représente un montant de 940 M€ au 31 décembre 2019. Les adhésions futures ne sont pas constatées en provisions mais sont mentionnées en engagements hors-bilan dans l'annexe aux comptes annuels. Elles représentent 617 M€ au 31 décembre 2019.

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…) et que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par la société pour évaluer la provision et l'engagement hors-bilan, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations de la société pour les dispositifs en cours ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes II.P.3 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 24.6 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel » de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L. 225-37-4 du code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

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 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la onzième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 6 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**KPMG Audit**	
		Département de KPMG S.A.	
Laurent Daniel	Jacques Lévi	Eric Amato	Marie-Christine Jolys
Associé	*Associé*	*Associé*	*Associée*

5.4 Politique de distribution de dividendes

Le dividende qui sera distribué en 2020 au titre de l'année 2019 sera décidé par le Conseil d'administration qui le soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire du 3 juin 2020.

La Poste a distribué un dividende d'un montant de 171 millions d'euros au titre des exercices 2016 et 2017 et de 200 millions d'euros au titre de l'année 2018.

5.5 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 278 millions d'euros au 31 décembre 2019 (323 millions d'euros au 31 décembre 2018), et figurent sur les lignes du bilan « Provisions pour risques et charges non courantes » et « Provisions pour risques et charges courantes ».

Parmi les litiges donnant lieu à l'enregistrement dans les comptes de provisions pour risques, les deux litiges suivants peuvent être signalés :

- dans le cadre d'une enquête de l'Autorité de la concurrence ouverte en 2010 concernant le secteur du transport et de la messagerie en France, laquelle vise plusieurs opérateurs de l'express, dont Chronopost et Exapaq (devenue DPD France), une notification de griefs a été communiquée le 30 juin 2014. Par décision en date du 15 décembre 2015, l'Autorité de la concurrence a condamné Chronopost et, solidairement, La Poste à une amende de 99 182 000 euros, ainsi que DPD France à une amende de 44 767 000 euros, dont 43 315 000 euros solidairement avec La Poste. Les trois sociétés ont formé un recours en annulation contre cette décision devant la cour d'appel de Paris, les audiences de plaidoiries se sont déroulées en mars 2017. L'arrêt de la Cour d'appel de Paris, rendu le 19 juillet 2018 a accordé une réduction totale de 7 838 000 euros, portant la sanction pécuniaire à un montant de 92 276 000 euros pour Chronopost et 43 675 000 euros pour DPD France. Cette réduction est liée à une plus grande valorisation par la Cour d'appel du programme de conformité concurrence mis en œuvre par le Groupe La Poste ainsi que la prise en compte d'une assiette de valeur des ventes légèrement réduite. Chronopost, DPD France et La Poste ont déposé un pourvoi en cassation contre cet arrêt le 16 août 2018. La procédure est en cours. Un conseiller rapporteur a été désigné ;
- le 21 décembre 2018, la Commission des sanctions de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a prononcé à l'encontre de La Banque Postale un blâme et une sanction pécuniaire de 50 millions d'euros à la suite d'un rapport sur le dispositif de Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme (LCB-FT) de la Banque. Ce rapport avait relevé une insuffisance du dispositif de contrôle *a priori* des mandats nationaux, activité qui a été arrêtée depuis le 31 décembre 2017. La Banque Postale a décidé d'engager un recours contre cette décision devant le Conseil d'État. Ce rapport a par ailleurs donné lieu à l'ouverture d'une enquête préliminaire. Le Conseil d'État a rejeté la requête de La Banque Postale dans un arrêt en date du 15 novembre 2019.

Par ailleurs, La Banque Postale reste engagée dans une instance puisqu'elle s'est pourvue en cassation le 22 janvier 2018, comme 10 autres banques mises en cause, dans le cadre de la procédure ouverte depuis 2010 par l'Autorité de la concurrence à l'encontre des banques françaises pour atteinte aux règles de la concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques.

Par lettre enregistrée le 21 novembre 2018, l'Autorité de la concurrence a été saisie de pratiques mises en œuvre dans le secteur du service postal. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.

Par lettre enregistrée le 6 juin 2019, l'Autorité de la concurrence a été saisie de pratiques mises en œuvre dans le secteur de la distribution d'imprimés sans adresse. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.

À ce jour, à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, administrative, judiciaire ou d'arbitrage, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

5.6 Information financière pro forma

5.6.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA RESUMÉES

1 DESCRIPTION DE L'OPÉRATION

Le 30 août 2018, l'État et la Caisse des Dépôts ont annoncé leur volonté de créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance La Banque Postale / CNP Assurances. Dans le cadre de la constitution de ce pôle financier public des échanges et transferts de titres ont été réalisés le 4 mars 2020 entre l'État français, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale (apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1 % et 40,9 % au capital de CNP Assurances (ensemble, les « Opérations »). À l'issue de ces Opérations, le Groupe La Poste détient 62,13 % du capital de CNP Assurances.

2 PRINCIPES DE PRESENTATION DES INFORMATIONS FINANCIERES PRO FORMA RESUMÉES

2.1 Objectifs des informations financières pro forma résumées

Les informations financières pro forma résumées présentées sont destinées à illustrer, à titre indicatif uniquement, les effets des Opérations sur le compte de résultat et le bilan du Groupe La Poste de l'exercice clos au 31 décembre 2019, comme si ces Opérations étaient intervenues au 1er janvier 2019 s'agissant du compte de résultat pro forma résumé et au 31 décembre 2019 s'agissant du bilan pro forma résumé.

2.2 Base réglementaire

L'Information Financière Pro Forma Résumée est établie conformément à l'annexe 20 du règlement délégué n°2019/980 complétant le règlement européen n° 2017/1129. Elle intègre les recommandations émises par l'ESMA (ESMA/2013/319 du 20 mars 2013) et la recommandation AMF n° 2013-08 relative à l'information financière consolidée pro forma modifiée le 21 juillet 2019.

L'Information Financière Pro Forma Résumée est traitée par la recommandation AMF n° 2013-08 ; en particulier dans le paragraphe 1.3.3 *« Achat d'une participation complémentaire dans une société du groupe »* dont voici un extrait : *« lorsqu'un émetteur prend une participation complémentaire dans une autre entité, cette opération peut le conduire à devoir changer la méthode de consolidation applicable à cette entité, en passant, par exemple, de la mise en équivalence à l'intégration globale. Dans la mesure où cette prise de participation complémentaire produit des effets similaires à ceux d'une nouvelle acquisition, en impactant certains des postes des états financiers de façon significative (après analyse du seuil de 25 %), l'AMF recommande qu'une telle transaction conduise à la production d'information pro forma. »*.

En effet, les Opérations impliquent une variation de taille supérieure à 25 % des principaux agrégats de La Banque Postale considérée comme étant l'acquéreur comptable conformément aux dispositions d'IFRS 3 - Regroupement d'entreprises

2.3 Hypothèses de construction

Les Informations Financières Pro Forma Résumées au 31 décembre 2019, présentées dans ce chapitre, ont été préparées à partir des états financiers annuels consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du groupe La Poste et du groupe CNP Assurances, certifiés par les commissaires aux comptes. La base de préparation des informations financières pro forma résumées est la suivante :

- Les informations Financières Pro Forma Résumées ont été préparées conformément aux méthodes comptables utilisées lors de l'établissement des états financiers annuels consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du Groupe La Poste.
- Intégration globale de CNP Assurances au 1er janvier 2019 s'agissant du compte de résultat pro forma et au 31 décembre 2019 s'agissant du bilan pro forma (soit 12 mois de consolidation) ;
- Présentation des Informations financières pro forma résumées au format de publication des comptes du Groupe La Poste.
- Le bilan de CNP Assurances utilisé pour l'établissement des Informations financières pro forma résumées correspond au bilan consolidé au 31/12/2019 publié en données IAS39.
- De même, le compte de résultat retenu pour l'établissement de l'Information Financière Pro Forma Résumée correspond au compte de résultat consolidé au 31/12/2019 publié par CNP Assurances, transposé au format des comptes du Groupe La Poste. S'agissant des incidences de la norme IFRS9 sur le compte de résultat, les flux attachés aux instruments financiers ont été reclassés et enregistrés selon l'approche « overlay » prévue par la norme, appliquée par le Groupe La Poste dans l'établissement de ses comptes consolidés (approche par superposition qui permet de reclasser en capitaux propres la volatilité du résultat introduite par la norme IFRS 9, applicable pour les entités d'assurance du Groupe, voir note 2.15.14 des principes et méthodes comptables du Groupe dans le chapitre 5.2). Le compte de résultat n'intègre pas les pertes attendues au titre du risque de crédit sur le portefeuille de placement du Groupe CNP Assurances, non matériels après prise en compte de la participation aux bénéfices différés et des impôts différés.
- Les intragroupes ont été éliminés conformément aux règles appliquées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe La Poste. Ils concernent pour l'essentiel les soldes et flux relatifs à des commissions, à des refacturations et à des opérations de réassurance entre CNP Assurances et les entités du Groupe La Poste.
- Sur la base des informations disponibles à ce jour, pour les besoins de l'Information Financière Pro Forma Résumée, il n'a pas été procédé à l'allocation provisoire du prix d'acquisition conformément

à la norme IFRS 3 – « Regroupements d'entreprises ». Cette dernière requiert, lorsque les opérations sont considérées comme un regroupement d'entreprises, que les actifs identifiables acquis et les passifs repris soient évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Cet exercice est actuellement en cours. En l'absence de réévaluation à la juste valeur, la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des actifs acquis et des passifs repris figure dans les capitaux propres. Cet ajustement pro forma, calculé sur les données financières du 31 décembre 2019, revêt un caractère provisoire.

3 INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA RÉSUMÉE

Les agrégats présentés dans ce chapitre sont les indicateurs jugés pertinents pour appréhender le nouvel ensemble.

3.1 Compte de résultat pro forma résumé

(en millions d'euros)	Groupe La Poste publié au 31 décembre 2019	CNP Assurances 31 décembre 2019 pro forma	Ajustements pro forma	Informations financières pro forma résumées au 31 décembre 2019
Chiffres d'affaires des activités commerciales	20 359			20 359
Produit net bancaire	5 624	3 583		9 207
Produits opérationnels	**25 983**	**3 583**		**29 566**
Achats et autres charges	(10 662)	(344)		(11 006)
Charges de personnel	(12 683)	(514)		(13 197)
Impôts et taxes	(347)	(56)		(404)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(1 803)	(177)	22	(1 957)
Autres charges et produits opérationnels	413			413
Résultat des cessions d'actifs	13	(17)		(4)
Charges opérationnelles nettes	**(25 069)**	**(1 108)**	**22**	**(26 154)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(25)			(25)
Résultat courant d'exploitation après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**889**	**2 475**	**22**	**3 387**

3.2 Bilan actif pro forma résumé

(en millions d'euros)	Groupe La Poste publié au 31 décembre 2019	CNP Assurances 31 décembre 2019 pro forma	Ajustements pro forma	Informations financières pro forma résumées au 31 décembre 2019
Écarts d'acquisition	2 625	230	(230)	2 625
Immobilisations corporelles et incorporelles	7 536	618		8 155
Droits d'utilisation	2 582			2 582
Participations dans les sociétés mises en équivalence	4 384	488	(3 531)	1 341
Autres actifs non courants	1 066	216		1 282
Actifs non courants	**18 193**	**1 553**	**(3 761)**	**15 984**
Immeubles de placement		2 315		2 315
Prêts et créances sur la clientèle	113 626	25		113 651
Prêts et créances sur les établissements de crédit	70 635	1 807		72 442
Portefeuille de titres	55 338	400 523		455 862
Autres actifs financiers courants	3 157	33 592	(271)	36 478
Caisse, banque centrale	22 412			22 412
Actifs courants bancaires et d'assurance	**265 169**	**438 262**	**(271)**	**703 160**
Créances clients et autres créances	4 014	58		4 072
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 456			2 456
Autres	1 169	493		1 662
Autres actifs courants	**7 638**	**551**		**8 190**
TOTAL ACTIF	**291 000**	**440 366**	**(4 032)**	**727 334**

Les ajustements pro forma à l'actif correspondent principalement à l'élimination des intragroupes entre les entités du Groupe La Poste et CNP Assurances, la décomptabilisation des titres CNP Assurances antérieurement consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, et l'annulation des écarts d'acquisition figurant dans les comptes de CNP Assurances avant la prise de contrôle.

3.3 Bilan passif pro forma résumé

(en millions d'euros)	Groupe La Poste publié au 31 décembre 2019	CNP Assurances 31 décembre 2019 pro forma	Ajustements pro forma	Informations financières pro forma résumées au 31 décembre 2019
Capitaux propres part du Groupe	12 624	19 393	(12 186)	19 832
Intérêts minoritaires	907	1 795	8 425	11 127
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	13 531	21 188	(3 761)	30 959
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	6 589			6 589
Passifs de location à moyen et long terme	2 133			2 133
Avantages du personnel - dette non courante	2 152	250		2 402
Provisions pour risques et charges non courantes	116	4		120
Impôts différés passifs	198	782		980
Passifs non courants	11 188	1 035		12 223
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	2 736	378 310	(131)	380 915
Provisions pour risques et charges courantes	386	321		708
Provisions pour risques et charges courantes	3 122	378 631	(131)	381 623
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	584			584
Passifs de location à court terme	492			492
Dettes envers les établissements de crédit	30 715	192		30 907
Dettes envers la clientèle	190 546			190 546
Dettes représentées par un titre et autres passifs financiers	31 961	20 839		52 800
Comptes de régularisation	2 306	16 023		18 330
Passifs courants bancaires et d'assurance	255 527	37 055		292 582
Autres passifs courants	6 555	2 456	(140)	8 871
TOTAL PASSIF	**291 000**	**440 366**	**(4 032)**	**727 334**

Les ajustements pro forma au passif concernent principalement les éliminations intragroupes entre les entités du Groupe La Poste et le groupe CNP Assurances, les impacts en capitaux propres relatifs au changement de méthode de consolidation de CNP Assurances, et à l'augmentation du capital de La Poste.

Les capitaux propres comptables part du groupe pro forma du Groupe La Poste atteignent 19 832 millions d'euros à fin décembre 2019.

5.6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA RÉSUMÉES

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

LA POSTE
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

Monsieur le Président-Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) n° 2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) n° 2019/980, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma résumées de la société La Poste S.A. (la « Société ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2019 incluses dans la partie 5.6 du document d'enregistrement universel, (les « Informations Financières Pro Forma résumées »).

Ces Informations Financières Pro Forma résumées ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que le rapprochement de La Banque Postale et de CNP Assurances aurait pu avoir sur le bilan consolidé au 31 décembre 2019 et le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2019 de la Société si l'opération avait pris effet au 31 décembre 2019 pour le bilan, et au 1er janvier 2019 pour le compte de résultat. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était intervenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle.

Ces Informations Financières Pro Forma résumées ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) n° 2017/1129 et des recommandations ESMA relatives aux Informations Financières Pro Forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) n° 2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations Financières Pro Forma résumées sur la base indiquée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations Financières Pro Forma résumées, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations Financières Pro Forma résumées ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations Financières Pro Forma résumées, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

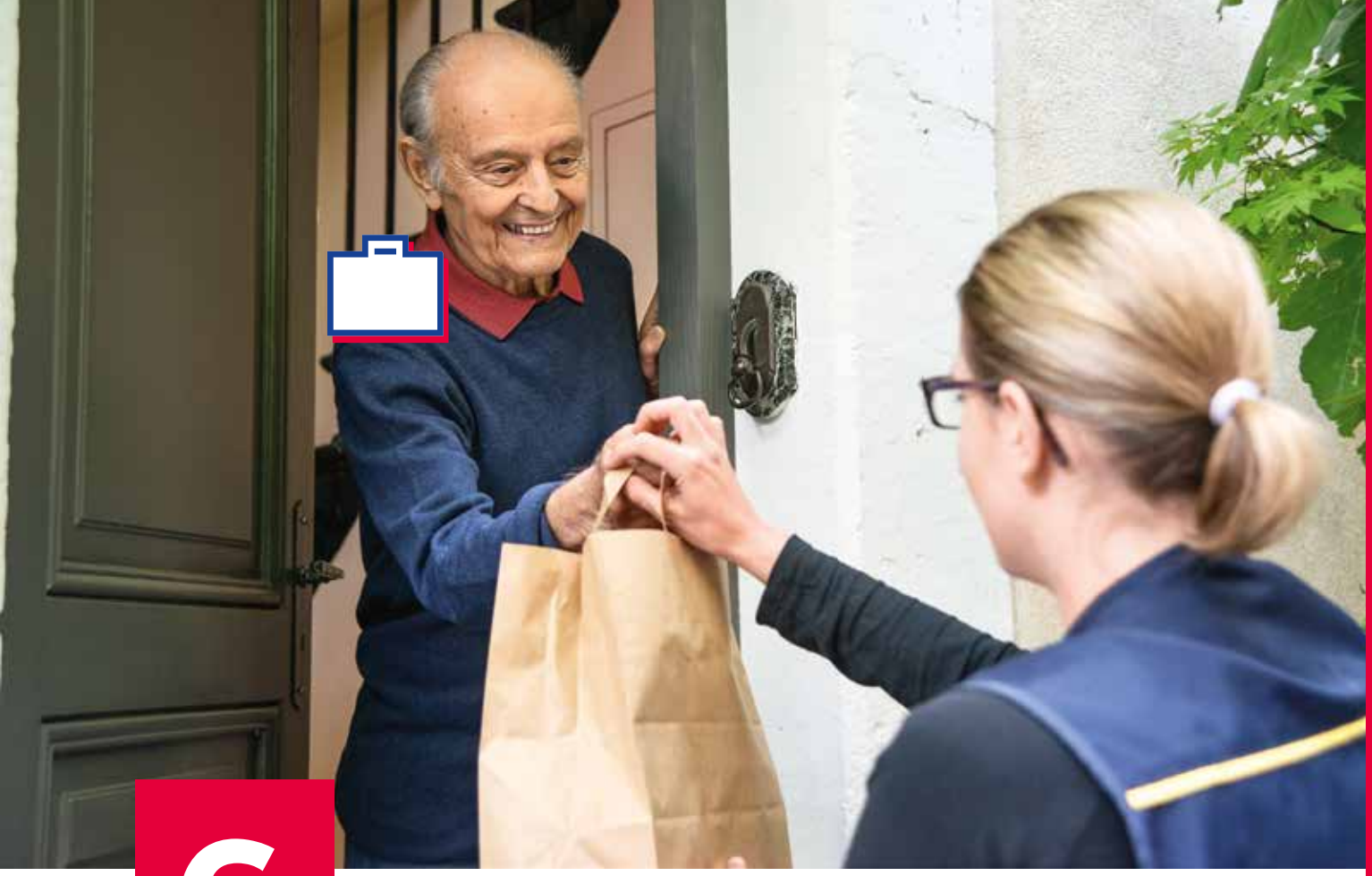
- les Informations Financières Pro Forma résumées ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du document d'enregistrement universel auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**KPMG Audit**	
		Département de KPMG S.A.	
Laurent Daniel	Jacques Lévi	Eric Amato	Marie-Christine Jolys
Associé	Associé	Associé	Associée



6 ACTIONNARIAT, CAPITAL SOCIAL, STATUTS

6.1 Principaux actionnaires 484

6.2 Informations complémentaires 485

6.1 Principaux actionnaires

6.1.1 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.

	2019			2018			2017		
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 %
Caisse des Dépôts	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 %**

	Depuis le 4 mars 2020 (cf. 6.2.1)		
Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
Caisse des Dépôts	1 770 400 950	66 %	66 %
État français	912 024 732	34 %	34 %
TOTAL	**2 682 425 682**	**100 %**	**100 %**

6.1.2 CONTRÔLE DE LA POSTE

L'article 1-2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée par la loi n°2019-486 (loi Pacte du 22 mai 2019), dispose que le capital social de La Poste est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations, à l'exception de la part du capital social pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la loi susvisée.

À l'issue de l'Assemblée Générale de La Poste en date du 4 mars 2020, La Caisse des Dépôts et Consignation détient le contrôle exclusif de la Poste SA.

6.1.3 ACCORD CONNU POUVANT ENTRAÎNER À TERME UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Il n'y a pas d'autre accord pouvant entraîner un changement de contrôle à date du présent document.

6.2 Informations complémentaires

6.2.1 CAPITAL SOCIAL

Montant du capital social émis au 31 décembre 2019

Le capital social de la Société au 31 décembre 2019 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
Montant du capital social :	3 800 000 000 € entièrement libéré

Montant du capital social émis au 4 mars 2020

Nombre d'actions émises entièrement libérées :	2 682 425 682
Valeur nominale des actions :	2 €
Nature des actions émises :	actions ordinaires
Montant du capital social :	5 364 851 364 € entièrement libéré

Actions non représentatives du capital

Néant.

Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales

Néant.

Autres titres donnant accès au capital

Néant.

Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré

Néant.

Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel

Il n'existe aucune option ni accord conditionnel ou inconditionnel de vente ou d'acquisition portant sur les titres des filiales du Groupe La Poste.

Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'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 d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires, d'une valeur nominale de deux euros par action.

Depuis la transformation de la société, le capital a évolué à plusieurs reprises :

- Le 6 avril 2011 : l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé d'augmenter le capital social a par élévation du nominal des actions, *via* une incorporation de réserves à hauteur d'un milliard d'euros, portant ainsi le capital social à 2 milliards d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires d'une valeur nominale de 4 euros par action.

Cette même Assemblée Générale Extraordinaire a décidé une nouvelle augmentation de capital à hauteur de 2,7 milliards d'euros (1,8 milliard d'euros de valeur nominale et 0,9 milliard d'euros de prime d'émission) réalisée en deux étapes :

- émission de 350 millions d'ABSA : le 6 avril 2011, l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ont souscrit 350 millions d'Actions à Bons de Souscription d'Actions à hauteur de respectivement 44 % (soit 155 555 556 actions) et 56 % (soit 194 444 444 actions). Le montant de l'émission de 2,1 milliards d'euros, dont 1,4 milliard d'euros de nominal et 0,7 milliard d'euros de prime d'émission, a été libéré en deux fois, dont une première tranche de 1 050 000 000 euros le 6 avril 2011 et la seconde tranche de 1 050 000 000 euros le 11 mai 2012 ;

- exercice des BSA : le 15 avril 2013, les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions attachés aux actions ont été exercés, donnant lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles souscrites par l'État à hauteur de 44 % et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 56 %, d'une valeur de 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.

- En 2019, dans le cadre de l'opération globale par laquelle l'État et la CDC entendent créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance autour de La Banque Postale et CNP Assurances *via* diverses opérations – dont la prise de participation majoritaire de la Caisse des Dépôts dans le capital de La Poste – l'État, la CDC, La Banque Postale et La Poste ont conclu un protocole d'accord engageant en date du 31 juillet 2019 (le « Protocole d'Accord »).

  Aux termes de ce Protocole d'Accord :

  - la Caisse des Dépôts et l'État se sont engagés, chacun pour ce qui le concerne, à faire apport à la Société de l'intégralité de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances (respectivement « Apport de la CDC » et « Apport de l'État »), soit 280 616 340 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la Caisse des Dépôts et 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'État (les « Apports »), sous réserve de la satisfaction des conditions suspensives prévues dans le Protocole d'Accord ;

  - La Poste s'est engagée à apporter la totalité des actions de CNP Assurances ainsi apportées par la Caisse des Dépôts et l'État (soit 288 262 094 actions ordinaires de CNP Assurances) à sa filiale LBP (« Apport LBP »), qui deviendra ainsi détentrice, directement et indirectement, d'environ 62,13 % du capital de CNP Assurances ; et

  - concomitamment à la réalisation des Apports, la Caisse des Dépôts achètera auprès de l'État 131 729 136 actions de La Poste de sorte à détenir *in fine* 66 % du capital de la Société à l'issue de ces opérations.

  L'apport de la Caisse des Dépôts à La Poste est soumis aux dispositions du titre VII – Comptabilisation et évaluation des opérations de fusions et opérations assimilées – du règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général. Dans la mesure où cet apport constitue une opération à l'envers entre deux entités sous contrôle distinct au sens de l'article 743-1 du règlement ANC n° 2014-03, il est valorisé à la valeur comptable, correspondant à une valeur globale de 1 862 927 317,75 euros, soit environ 6,64 euros par action.

  L'apport de l'État à La Poste est également soumis aux dispositions du titre VII – Comptabilisation et évaluation des opérations de fusions et opérations assimilées – du règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général. Dans la mesure où cet apport constitue une opération à l'endroit entre deux entités sous contrôle commun au sens de l'article 741-1 du règlement ANC n° 2014-03, il est également valorisé à la valeur comptable, correspondant à une valeur globale de 105 411 751,52 euros.

  La parité de l'Apport de l'État et de l'Apport de la Caisse des Dépôts à La Poste a été déterminée en se fondant sur la valeur réelle des titres et aboutit à une parité d'environ 2,7143 actions La Poste pour 1 action CNP Assurances.

  Or, afin de pouvoir réaliser l'ensemble des Apports à la valeur comptable et libérer les augmentations de capital subséquentes en rémunération desdits Apports, une réduction du capital social de La Poste non motivée par des pertes d'un montant de 1 900 000 000 euros est nécessaire préalablement à la réalisation des Apports, par réduction de la valeur nominale des actions de la Société de 4 euros à 2 euros par action et par affectation du montant de la réduction de capital à un poste de prime.

  En effet, en l'absence de réalisation de cette réduction de capital préalable, la valeur comptable des actions de CNP Assurances, soit 1 862 927 317,75 euros, serait insuffisante pour libérer l'augmentation de capital en rémunération de l'Apport de la Caisse des Dépôts à la Poste. En l'absence de réduction préalable de la valeur nominale des actions de La Poste, l'augmentation de capital aurait en effet été d'un montant de 3 046 691 688,00 euros.

- Le 21 novembre 2019, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de La Poste a décidé :

  - de réduire le capital social de La Poste d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de La Poste de 3 800 000 000,00 euros, son montant actuel, à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de la Société de 4 euros à 2 euros ;

  - d'affecter le montant total de cette réduction du capital social de La Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible, ne pouvant être distribué, mais qui serait réincorporé au capital social de La Poste à l'issue des augmentations du capital social de La Poste rémunérant les Apports ;

  - de réaliser cette réduction du capital social lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Poste appelée à approuver les augmentations du capital social de La Poste devant rémunérer les Apports, sous la condition suspensive de l'approbation par ladite Assemblée des augmentations du capital social de la Poste devant rémunérer les Apports.

Le 4 mars 2020, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de La Poste a décidé :

i) Concernant l'apport de l'État

- d'approuver l'évaluation de l'Apport par l'État figurant dans le Contrat d'Apport par l'État et s'élevant à 105 411 751,52 euros, et

- d'approuver les modalités et le montant de la rémunération de l'Apport par l'État par l'attribution à l'État :
  - de 20 752 760 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Poste par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Poste), à créer par la Poste par voie d'augmentation de capital d'un montant total de 41 505 520 euros, avec une prime d'apport d'un montant total de 63 906 231,52 euros, et
  - d'une soulte d'un montant total de 6,32 euros, étant précisé que l'État a, aux termes de l'article 3.1 (b) du Contrat d'Apport par l'État, donné bonne et valable quittance du paiement de ladite soulte.
- En conséquence, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé :
  - d'augmenter le capital social de la Poste d'un montant nominal total de 41 505 520 euros, par création de 20 752 760 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Société), attribuées à l'État en rémunération de l'Apport par l'État, et
  - de constituer une prime d'apport d'un montant de 63 906 231,52 euros qui sera inscrite au passif du bilan de la Poste à un compte spécial intitulé « Prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de la Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'Assemblée Générale qui sera la différence entre la valeur de l'Apport par l'État (soit 105 411 751,52 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'Apport par l'État (soit 41 505 520 euros).

ii) Concernant l'apport de la Caisse des Dépôts

- d'approuver l'évaluation de l'Apport CDC figurant dans le Contrat d'Apport CDC et s'élevant à 1 862 927 317,75 euros, et
- d'approuver les modalités et le montant de la rémunération de l'Apport CDC par l'attribution à la CDC :
  - de 761 672 922 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Poste par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Poste), à créer par la Poste par voie d'augmentation de capital d'un montant total de 1 523 345,844 euros, avec une prime d'apport d'un montant total de 339 581 473,75 euros, et
  - d'une soulte d'un montant total de 6,32 euros, étant précisé que la CDC a, aux termes de l'article 3.1 (b) du Contrat d'Apport CDC, donné bonne et valable quittance du paiement de ladite soulte.
- En conséquence de ce qui précède, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé :
  - d'augmenter le capital social de la Poste d'un montant nominal total de 1 523 345 844 euros, par création de 761 672 922 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Poste) attribuées à la CDC en rémunération de l'Apport CDC, et
  - de constituer une prime d'apport d'un montant de 339 581 473,75 euros (la « Prime d'Apport CDC ») qui sera inscrite au passif du bilan de la Poste à un compte spécial intitulé « Prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de la Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'Assemblée Générale, qui sera la différence entre la valeur de l'Apport CDC (soit 1 862 927 317,75 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'Apport CDC (soit 1 523 345 844 euros).

iii) En conséquence de la réalisation des apports de l'État et de la CDC et des augmentations corrélatives du capital social de La Poste devant les rémunérer, l'Assemblée Générale Extraordinaire a constaté :

- l'accomplissement définitif de la condition suspensive à la réalisation de la réduction de capital décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 novembre 2019, et
- la réalisation immédiate et définitive de la réduction de capital décidée aux termes de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Poste du 21 novembre 2019 d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de la Poste de 3 800 000 000,00 euros, son montant actuel, à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de la Poste de 4 euros à 2 euros, avec affectation du montant total de cette réduction du capital social de la Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible (la « Prime d'Émission »), ne pouvant être distribué, mais qui a vocation à être réincorporé au capital social de la Poste à l'issue de la réalisation des augmentations du capital social de la Poste rémunérant l'Apport par l'État et l'Apport CDC.

iv) Par suite, l'Assemblée Générale Extraordinaire a constaté, la réalisation immédiate et définitive de l'Apport par l'État et de l'augmentation du capital social de la Poste et la réalisation immédiate et définitive de l'Apport par la CDC et de l'augmentation du capital social de la Poste, tels que décrits ci-dessus.

v) Enfin, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé d'augmenter le capital social de la Poste par incorporation au capital de l'intégralité de la Prime d'Émission, à savoir 1 900 000 000 euros, pour porter le capital social de 3 464 851 364,00 euros à 5 364 851 364 euros. Le montant de l'augmentation de capital sera imputé sur le poste « Prime d'émission » dont le montant est ramené de 2 800 000 000 euros à 900 000 000 euros.

Cette augmentation de capital est réalisée par création de 950 000 000 actions ordinaires nouvelles de 2 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, attribuées gratuitement aux actionnaires au prorata de leur participation respective dans le capital de la Poste.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, le capital social de la Poste s'élève désormais à 5 364 851 364 euros divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune.

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.

6.2.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

Objet social

La Société remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, par ses statuts et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Société assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises, et toute autre activité de services de proximité, solutions numériques, services à la personne, e-commerce et logistique urbaine et, par l'intermédiaire de ses filiales, des activités de banque et d'assurance.

La Société est habilitée à exercer, en France et à l'étranger, elle-même et par l'intermédiaire de filiales ou participations, toutes activités qui se rattachent directement ou indirectement à ses missions et activités telles que définies par la loi, ainsi que toute autre activité prévue par ses statuts.

Ceci inclut la participation, par tous moyens, à toutes opérations ou activités de toute nature pouvant se rattacher à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt ou de participations, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, existantes ou à créer, de fusion, d'association ou de toute autre manière, et plus généralement, la réalisation de toutes opérations quelles qu'elles soient, commerciales, industrielles, techniques, financières, mobilières et immobilières ou de services, tant pour le compte de tiers que pour son propre compte ou en participation, sous quelque forme que ce soit, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités, à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ainsi qu'à ceux de nature à favoriser le développement des activités de la Société.

Organes de gestion

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée et du titre II de l'ordonnance du 20 août 2014 précitée auxquelles cet article 10 renvoie expressément.

Le Conseil d'administration de La Poste comprend 21 membres. Par dérogation aux dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée, il est composé de :

- sept membres représentants des salariés élus dans les conditions prévues à l'article 12 de la loi du 2 juillet 1990 précitée ;
- un membre représentant de l'État nommé dans les conditions prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée ; et
- 13 membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires dont (i) deux membres sont désignés sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée et (ii) onze membres sont désignés par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-15 du Code de commerce, le mandat d'un administrateur nommé par l'Assemblée Générale prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit. L'Assemblée Générale fixe la somme annuelle allouée, le cas échéant, aux autres administrateurs. La répartition de cette somme annuelle entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

Les frais exposés par les administrateurs pour l'exercice de leur mandat sont remboursés par la Société sur justificatifs.

Les représentants du personnel bénéficient d'un crédit d'heures égal à la moitié de la durée légale du travail.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale est révocable par l'Assemblée Générale.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs élus par l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

Par ailleurs, deux représentants des communes et de leurs groupements ainsi qu'un représentant des usagers, nommés par décret, participent aux réunions du Conseil d'administration en qualité de censeurs, sans voix délibérative.

Outre les trois représentants visés au paragraphe précédent, le Conseil d'administration peut nommer, sur proposition de son Président, un ou plusieurs censeurs supplémentaires choisis parmi les actionnaires, personnes physiques ou morales, ou en dehors d'eux. La durée de leurs fonctions est fixée par le Conseil d'administration sans qu'elle puisse excéder cinq ans. Les censeurs sont toujours rééligibles. Le Conseil d'administration peut, à tout moment, mettre fin à leur mandat.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration peut, s'il l'estime nécessaire et en fonction de l'ordre du jour, inviter des membres de l'entreprise ou des personnalités extérieures à l'entreprise à assister aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative.

Les personnes appelées à assister aux délibérations du Conseil d'administration sont tenues aux mêmes obligations de discrétion que les administrateurs.

Le Président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du Conseil d'administration désignés sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 précitée, sur proposition du Conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés. La durée de ses fonctions est identique à celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Elles peuvent être renouvelées dans les mêmes formes.

Le Conseil d'administration, statuant à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés, a le droit de proposer la révocation du Président du Conseil d'administration ou de s'y opposer. Le Président est révoqué par décret du Président de la République.

Le Président du Conseil d'administration assure également la fonction de directeur général de la Société. Il porte le titre de Président-Directeur Général.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration ou directeur général s'il est âgé de 68 ans ou plus à la date de sa nomination. Si le Président du Conseil d'administration ou le directeur général en fonction atteint l'âge de 68 ans, ses fonctions prennent fin à l'issue de la première Assemblée Générale qui se tient après la date à laquelle celui-ci a atteint l'âge de 68 ans.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur Général, nommer une ou plusieurs personnes physiques pour l'assister avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Le Conseil d'administration détermine la durée du mandat, la rémunération et les éventuelles limitations de pouvoirs de chacun des directeurs généraux délégués.

Lorsque le Président-Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Président-Directeur Général.

Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires. À chaque action est attaché un droit d'information et de communication tel que prévu aux articles L. 225-115 et suivants du Code de commerce. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Assemblées Générales

Accès, participations, vote aux Assemblées Générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales, de participer aux délibérations sur simple justification de son identité et de la propriété de ses actions, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à un autre actionnaire en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Il peut également voter par correspondance dans les conditions prévues par la loi. Le formulaire de vote doit être reçu par la Société au plus tard trois jours avant la date de la réunion de l'Assemblée.

Les pouvoirs et les formulaires de vote par correspondance peuvent être établis sur support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

Convocation des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes, ou par toute personne habilitée à cet effet, dans les conditions prévues par les lois et règlements applicables. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Elles peuvent avoir lieu par des moyens de visioconférence ou de télécommunications permettant l'identification des actionnaires dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Dans ce cas sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.

La convocation est faite quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée. Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée sont convoquées dix jours au moins à l'avance, dans les mêmes formes que la première.

Ordre du jour et tenue des Assemblées Générales

L'ordre du jour de l'Assemblée figure sur l'avis de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation. L'Assemblée ne peut délibérer que sur des questions figurant à l'ordre du jour.

À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le Président-Directeur Général ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateur sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix.

Le bureau, constitué du Président et des deux scrutateurs, désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance.

Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 1er-2 de la loi du 2 juillet 1990 précitée dans sa rédaction issue de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, le capital de la Société est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts. Par exception, une part du capital peut être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la loi du 2 juillet 1990 précitée.

Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Néant.

Conditions régissant les modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.



7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	Personne responsable	492
7.2	Contrôleurs légaux	493
7.3	Informations concernant la Société	494
7.4	Événements exceptionnels	495
7.5	Documents accessibles au public	495

7.1 Personne responsable

7.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Philippe Wahl

Président-Directeur Général

7.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont les éléments sont identifiés dans la table de concordance figurant en annexe 5 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 16 mars 2020

Le Président-Directeur Général

Philippe Wahl

7.2 Contrôleurs légaux

7.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit
Représenté par Laurent Daniel et Jacques Lévi

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

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

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

KPMG Audit
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.

7.2.2 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.

7.3 Informations concernant la Société

7.3.1 RAISON SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

La dénomination sociale de la Société est « La Poste », dénommée La Poste dans le présent Document d'enregistrement universel.

7.3.2 LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

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

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

Numéro LEI : 9695000YG7TR7PAP0L59.

7.3.3 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.

7.3.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Siège social

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

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

Forme juridique et législation applicable

La Poste est une société anonyme à Conseil d'administration régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, telle que modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (la loi Pacte).

La réglementation applicable à La Poste en raison de son activité de seul opérateur du service universel postal est décrite au chapitre 1, section 1.14 du présent document.

7.4 Événements exceptionnels

Néant.

7.5 Documents accessibles au public

Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du Groupe La Poste, 9, rue du Colonel Pierre Avia, 75015 Paris.

Les statuts du Groupe La Poste sont disponibles sur son site internet www.groupelaposte.com *via* le moteur de recherche.

Sont également disponibles sur ce site, dans la rubrique « Nos informations financières » puis « Publications » :

- les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs aux dix derniers exercices.



A ANNEXES

A1	Plan de vigilance du Groupe La Poste	498
A2	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	502
A3	Responsabilité sociale, sociétale et environnementale - informations complémentaires	506
A4	Glossaire	514
A5	Tables de concordance	518

A1 Plan de vigilance du Groupe La Poste

Le présent plan de vigilance rappelle les dispositifs de conformité et de management des risques déployés dans le cadre des deux premiers plans publiés dans les documents de référence précédents, et présente leur évolution en 2019.

La cartographie des risques du devoir de vigilance est réalisée dans le cadre des dispositifs présentés dans le chapitre 2 « Le Management des risques ».

En complément, La Poste présente son dispositif d'évaluation de ses fournisseurs de premier rang et les résultats concrets de sa mise en œuvre en 2019.

Ce plan de vigilance est désormais relié au chapitre 3 « Informations sociales, sociétales et environnementales » du Groupe La Poste du présent Document d'enregistrement universel. Ceci permet de donner une vision d'ensemble sur les actions de prévention et le déploiement effectif des politiques de sécurisation des personnes, de respect des droits humains et de prise en compte des enjeux environnementaux, sur l'ensemble de sa chaîne de valeurs.

Des renvois sont ainsi réalisés au sein du présent plan vers les parties consacrées à la présentation des politiques sociales, sociétales, éthiques et environnementales.

1) LES DOMAINES COUVERTS PAR LE PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE LA POSTE

Le Groupe La Poste a mis en place des dispositifs de contrôle et de remontée des risques couvrant ses engagements au titre du devoir de vigilance, à savoir :

- proscrire tout risque d'atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales ;
- renforcer les mesures de prévention en matière de santé sécurité au travail ;
- maîtriser les risques liés à la transition écologique (Énergie et Ressources) ;
- garantir les exigences du devoir de vigilance dans ses relations contractuelles avec les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 ;
- avoir des dispositifs d'alerte accessibles aux collaborateurs de La Poste et de ses filiales, mais également aux salariés de ses fournisseurs de premier rang.

2) LE PÉRIMÈTRE DU PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance du Groupe La Poste couvre :

- les activités de La Poste SA ;
- les activités des filiales du Groupe La Poste, détenues directement ou indirectement, et contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- Les activités des fournisseurs de rang 1 en contrat avec une entité du Groupe réalisées au nom ou pour le compte de La Poste ou de ses filiales.

3) LA GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance est piloté par la direction des ressources humaines du Groupe et la direction de l'engagement sociétal. Un Comité opérationnel réunissant la direction des ressources humaines du Groupe, la direction de l'engagement sociétal, La Poste Solutions Juridiques, la direction de l'éthique et de la déontologie et la direction des achats du Groupe définit les actions de vigilance du Groupe et s'assure de leur déploiement opérationnel.

Un comité de pilotage Groupe réunissant les membres du Comité opérationnel, la direction des risques et les directions des branches réalise un bilan des actions de l'année écoulée et valide les actions à entreprendre au cours de l'exercice suivant.

La cartographie des risques associés au devoir de vigilance est présentée au Comité des risques du Groupe.

Dans le respect de ce plan de vigilance, les filiales déploient, dans le cadre de leurs instances de gouvernance, les actions de vigilance permettant de limiter, prévenir et atténuer les risques d'atteinte grave dans leur sphère de responsabilité.

Les actions menées ont été présentées en 2019 aux organisations syndicales représentatives de La Poste dans le cadre d'une Commission de dialogue social de La Poste.

4) LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU GROUPE LA POSTE LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE

La cartographie des risques est alimentée par les dispositifs internes d'identification et d'évaluation des risques, sur les thématiques du devoir de vigilance : les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement. Ces dispositifs sont présentés dans le chapitre 2 du présent document.

L'étude des risques opérationnels remontés par les différentes entités de La Poste et des filiales du Groupe confirme le périmètre de la cartographie des risques du Groupe de 2018.

L'analyse des risques tient compte des critères suivants :

- la nature d'activité réalisée par le Groupe :

  Les activités postales ne sont pas structurellement exposées à cette typologie de risques comme le sont d'autres secteurs d'activité ;

- l'implantation géographique du Groupe :

  97 % des effectifs du Groupe sont situés en Europe en 2019 ;

- la nature des achats du Groupe :

  97 % des achats sont réalisés dans l'Union européenne en 2019 ;

- les politiques de conformité et de maîtrise des risques associées :

  Ces politiques de conformité et de maîtrise des risques sont déployées dans les établissements du Groupe en tenant compte des réglementations locales, mais également des standards internationaux.

  Le constat d'une exposition limitée du Groupe aux risques d'atteinte grave aux droits couverts par le devoir de vigilance est confirmé.

5) LES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DES RISQUES INTERNES

Les dispositifs d'évaluation

La Poste déploie des actions de contrôle interne et d'audits qui s'appuient sur la cartographie des risques associés au devoir de vigilance. L'évaluation annuelle des dispositifs de contrôle interne des entités de La Poste et de ses filiales intègre des questions relatives au devoir de vigilance, à savoir :

- la mise en œuvre effective des politiques de Ressources Humaines et Achats ;
- le suivi des actions de prévention et de limitation des risques d'atteinte grave aux thématiques du devoir de vigilance ;
- le déploiement de dispositifs de contrôle des activités exercés par les prestataires sur les domaines couverts par la vigilance.

L'évaluation de 2019 fait ressortir que les entités de La Poste intègrent dans leurs process les obligations du devoir de vigilance, de prévention des risques d'atteinte grave aux droits fondamentaux, à la santé et à la sécurité des personnes et de préservation de l'environnement.

Pour compléter ce dispositif, un audit de conformité interne sur le plan de vigilance est prévu en 2020.

Par ailleurs, la politique d'acquisition et de cession du Groupe prévoit la réalisation de *due diligence* intégrant le devoir de vigilance. Chaque projet d'acquisition donne lieu à un questionnaire spécifique de pré-analyse du niveau de risque de l'entreprise au regard des obligations du devoir de vigilance. Les questionnaires concernant les projets examinés par le Comité d'investissement Groupe, sont examinés à la direction des opérations financières et de la trésorerie et par la Déontologue de la Poste. Des actions complémentaires de *due diligence* spécifiques ou des audits post-acquisition peuvent être décidés, si nécessaire.

Les actions de prévention et d'atténuation des risques d'atteintes graves mises en œuvre à La Poste et dans ses filiales

Ces actions de prévention et d'atténuation des risques couvrent les domaines de la santé et de la sécurité des collaborateurs du Groupe, du respect de leurs droits fondamentaux (droits humains et libertés fondamentales), mais également de la protection de l'environnement dans le cadre des activités réalisées par le Groupe.

Le chapitre 3 du présent document détaille les politiques sociales, sociétales, éthiques et environnementales du Groupe La Poste, leur degré d'avancement et de réalisation, ainsi que les processus de prévention des risques et de conformité mis en place sur l'ensemble de ses activités.

6) LES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DES RISQUES EXTERNES LIÉS AU RECOURS À DES PRESTATAIRES

Un process de conformité juridique

La Poste a intégré dans ses contrats de prestations de service une clause spécifique au devoir de vigilance. Celle-ci rappelle aux prestataires leur obligation de conformité à la réglementation et les invite à partager les engagements de la Charte achats responsables et éthiques du Groupe. Cette clause prévoit également l'obligation des fournisseurs d'accepter un audit sur site en cas de demande de La Poste qui porte notamment sur les thématiques du devoir de vigilance. En 2020, cette clause sera intégrée dans les conditions générales d'achat de La Poste.

Par ailleurs, deux plates-formes de gestion d'informations ont été mises en place pour s'assurer de l'identification des entreprises souhaitant être référencées par La Poste et contrôler que les entreprises en contrat fournissent les documents réglementaires demandés par La Poste. L'une de ces plates-formes est utilisée par La Poste pour communiquer à ses prestataires des informations sur ses politiques internes (règlement intérieur, dispositif d'alerte, politique cadeaux et invitations, etc.).

Le déploiement d'un dispositif d'évaluation des fournisseurs de La Poste

En 2018, La Poste a mis en place un dispositif d'évaluation de ses fournisseurs de premier rang comportant trois étapes distinctes : l'autoévaluation, l'audit documentaire et l'audit sur site.

Une plate-forme d'autoévaluation des fournisseurs de rang 1 a été ouverte afin de leur permettre de s'évaluer sur les thématiques couvertes par le devoir de vigilance.

La Poste a invité 3 550 fournisseurs à rentrer dans ce dispositif d'auto évaluation. Fin 2019, 592 fournisseurs sont en cours de déclaration ou auto-déclarés.

Un programme d'audits des fournisseurs a été décidé en 2018.

L'analyse des risques achats du Groupe a permis de définir des critères permettant de prioriser les fournisseurs à auditer en fin d'année 2018 et en 2019 :

- les fournisseurs implantés dans les pays à risque extrême ou élevé sur les atteintes graves aux droits humains et conventions internationales du travail, à la santé et la sécurité et à l'environnement ;
- des prestations nécessitant une forte part de main-d'œuvre ;
- des prestations s'exerçant sur les sites de La Poste ;
- des fournisseurs stratégiques pour la continuité d'activité.

À partir de ces critères et de l'analyse de la situation des fournisseurs, des secteurs à auditer en priorité ont été posés, à savoir la sous-traitance dans le bâtiment, l'achat de prestations de transport et de livraison, l'intérim et le ménage.

Au 31 décembre 2019, 103 audits ont été réalisés.

En cas de non-conformité d'un fournisseur détectée, La Poste décide avec le prestataire les actions à déployer dans le cadre d'un plan de développement suivi par l'acheteur et le prescripteur.

La synthèse des autoévaluations et audits réalisés en 2019 a permis de définir les secteurs d'activité et les typologies de fournisseurs qui seront intégrés dans le plan d'audit 2020.

Les conclusions des audits menés en 2019 conduisent à la poursuite des évaluations des processus internes de management de la conformité réglementaire des prestataires d'intérim (principalement franchise ou les petites structures). Concernant les prestations de livraison, de collecte, et de tri, les efforts seront maintenus pour permettre à ces secteurs d'activité d'améliorer leur appréhension et la bonne prise en compte des problématiques RSE.

Une sensibilisation des postiers concernés par les process d'achat

La Poste a élaboré deux chartes à destination de ses acheteurs et de ses prescripteurs qui rappellent les principes à respecter dans la procédure d'achat, en matière d'éthique et de conformité au devoir de vigilance.

Ces deux chartes ont été diffusées à tous les acheteurs et prescripteurs de La Poste SA, de La Banque Postale et de Poste Immo et ont été signées fin 2019 et au 1er trimestre 2020.

En 2020, les nouveaux prescripteurs reçoivent cette déclaration à signer lors de leur premier acte d'achat.

7) LES DISPOSITIFS D'ALERTE

Depuis 2011, La Poste met à la disposition de ses collaborateurs un dispositif de signalement éthique. En application de la loi sur le devoir de vigilance, La Poste a ouvert un dispositif d'alerte spécifique à ses fournisseurs de rang 1, ainsi qu'à leurs collaborateurs qui est présenté dans le chapitre 3, section 3.6. Le dispositif d'alerte éthique à l'attention des collaborateurs du Groupe a été uniformisé en 2019 pour gagner en lisibilité et en faciliter l'accès. Il est hébergé sur une interface web apportant toutes les garanties en matière de confidentialité, de traçabilité et de gestion personnalisée des alertes.

Plusieurs communications ont été réalisées en 2019 sur ce dispositif d'alerte à destination des principaux managers de La Poste puis de l'ensemble des postiers.

Un dispositif d'alerte à l'attention des fournisseurs de La Poste SA, de La Banque Postale et de Poste Immo est également ouvert *via* cette même plate-forme internet.

Les fournisseurs de La Poste ont été informés de la nouvelle adresse du dispositif de signalement contractuellement *via* la clause relative au devoir de vigilance.

Une communication écrite sur le dispositif d'alerte « fournisseur », mais également sur les engagements de La Poste au titre du devoir de vigilance, a été adressée aux 3 500 plus importants fournisseurs de La Poste en fin d'année 2019 par la direction des achats du Groupe.

Chaque alerte vigilance émanant d'un fournisseur de rang 1 ou d'un de ses collaborateurs doit être traitée par la direction des achats et la direction de métier concernée. La direction des achats s'assure du lien contractuel avec La Poste et que les faits visés sont bien liés à une activité réalisée au nom ou pour le compte de La Poste.

Enfin, l'analyse de ces alertes vigilance pourra impacter le périmètre du programme d'audits de La Poste.

A2 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 d'enregistrement universel	Contenu
Section 4.1 Section 4.2	■ Liste des mandats et fonctions ■ Éventuelles limitations des pouvoirs du directeur général
Section 4.3	■ Rémunérations des mandataires sociaux ■ Engagements pris par La Poste au bénéfice des mandataires sociaux
Section 4.1 Section 4.2	■ Composition du Conseil et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ■ Code de gouvernement d'entreprise (art. L. 225-37-4 8° Code de commerce)
Section 6.3.2	■ 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 :
  - plusieurs conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ont été conclues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019l : une convention de mission avec deux administrateurs et un protocole ferme entre l'État, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la Poste et La Banque Postale, ces documents ayant tous été approuvés lors de la séance du Conseil d'administration du 31 juillet 2019,
  - aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- Tableau des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital.

  Aucune délégation n'a été accordée par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital, par application des dispositions des articles L. 2 25-129-1 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.

2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

Aux Actionnaires

LA POSTE
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que sur les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1. Convention avec Monsieur Lemoine

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du Groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Monsieur Philippe Lemoine percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros Hors Taxes. Les frais de déplacement de Monsieur Philippe Lemoine en Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Lemoine en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : La Poste SA a versé à ce titre la somme de 5 850 euros à Monsieur Philippe Lemoine au titre de sa mission sur l'exercice clos le 31 décembre 2019.

2. Convention avec Madame Lejbowicz

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du Groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Madame Corinne Lejbowicz percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros Hors Taxes. Les frais de déplacement de Madame Corinne Lejbowicz en Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : La Poste SA a versé à ce titre la somme de 5 850 euros à Madame Corinne Lejbowicz au titre de sa mission sur l'exercice clos le 31 décembre 2019.

3. Protocole d'accord entre l'État, la Caisse des dépôts et consignations, La Poste et La Banque Postale

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entités cocontractantes : La République Française (ci-après l'État), La Caisse des dépôts et consignations, La Banque Postale,

Personnes concernées : Philippe Wahl (Président-directeur général de La Poste, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale), Monsieur Eric Lombard (Administrateur de La Poste et Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations), Monsieur Charles Sarrazin (Administrateur de La Poste, représentant de l'Etat au Conseil d'Administration de La Poste), La Caisse des dépôts et consignations et l'Etat (actionnaire détenant plus de 10 % chacun du capital de La Poste)

Nature et objet : en 2019, dans le cadre de l'opération globale par laquelle l'État et la Caisse des dépôts et consignations entendent créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance autour de La Banque Postale et CNP Assurances via diverses opérations, dont la prise de participation majoritaire de la Caisse des dépôts et consignations dans le capital de La Poste, l'État, la Caisse des dépôts et consignations, La Banque Postale et La Poste ont conclu un protocole d'accord engageant en date du 31 juillet 2019.

Modalités : aux termes du Protocole d'Accord :

- La Caisse des dépôts et consignations et l'État se sont engagés, chacun pour ce qui le concerne, à faire apport à la Société de l'intégralité de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances (« les Apports »), soit 280.615.140 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la Caisse des dépôts et consignations et 7.645.754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'Etat, sous réserve de la satisfaction des conditions suspensives prévues dans le Protocole d'Accord. A l'issue des apports l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations détiendront respectivement 41,60 % et 58,40 % du capital et des droits de vote de La Poste ; et

- La Poste s'est engagée à apporter la totalité des actions de CNP Assurances ainsi apportées par la Caisse des dépôts et consignations et l'État (soit 288.260.894 actions ordinaires de CNP Assurances) à sa filiale La Banque Postale, qui deviendra ainsi détentrice, directement et indirectement, via la société Sopassure, d'environ 62,13 % du capital de CNP Assurances ; et

- Concomitamment à la réalisation des Apports, la Caisse des dépôts et consignations achètera auprès de l'Etat 131.729.136 actions de La Poste de sorte à détenir in fine 66 % du capital de la Société à l'issue des Apports et le transfert des Actions cédées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : le projet de création d'un grand pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremers, à travers La Poste et la Caisse des dépôts et consignations, opérateurs de proximité au service des citoyens. Il permettra à La Poste de créer un pôle de public de bancassurance autour de sa filiale La Banque Postale.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 13 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**KPMG Audit**	
Département de KPMG S.A.			
Laurent Daniel	Jacques Lévi	Eric Amato	Marie-Christine Jolys
Associé	*Associé*	*Associé*	*Associée*

A3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale - informations complémentaires

Le Groupe La Poste recense ci-dessous les informations relatives aux conséquences sociales, environnementales de l'activité et les engagements sociaux en faveur du développement durable, attendues dans la déclaration de performance extrafinancière ou précédemment publiées dans son Document de référence, au titre des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Cette annexe est composée des éléments suivants :

- note méthodologique sur les indicateurs extrafinanciers ;
- table de correspondance DPEF ;
- rapport de l'un des commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière figurant dans le rapport de gestion.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AUX INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Références

La démarche de reporting social, environnemental et sociétal du Groupe est conduite conformément aux dispositions prévues par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce.

Les indicateurs sociaux sont élaborés selon la méthodologie employée pour le bilan social.

Les indicateurs environnementaux s'appuient sur des référentiels reconnus :

- référentiels nationaux :
  - méthodologie de l'outil Bilan Carbone de l'Ademe, pour le calcul des émissions de la majorité des énergies hors électricité à l'étranger,
  - les facteurs d'émissions et autres sources de la Base Carbone ;
- référentiels internationaux :
  - GHG *Protocol* pour la définition des scopes 1, 2, 3,
  - les lignes directrices pour le reporting de développement durable de la *Global Reporting Initiative* (GRI),
  - les facteurs de consommation ou d'émission fournis par l'Agence internationale de l'énergie (rapport 2018) pour le calcul des émissions liées aux consommations d'électricité à l'étranger (moyenne des trois dernières années) ;
- 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 2019 est fondée sur une année calendaire (du 1er janvier au 31 décembre 2019) 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 2018 à fin novembre de l'année 2019 à l'exception des consommations de papier et du nombre de véhicules (31 décembre 2019).

Périmètre de reporting

Le Groupe choisit de communiquer sur le périmètre de La Poste (qui ne produit pas son propre rapport) et sur le périmètre du Groupe. Les données concernant les services financiers sont intégrées dans les données concernant La Banque Postale dans le présent reporting.

Depuis l'exercice 2015, le périmètre des indicateurs sociaux est élargi aux sociétés de messagerie express françaises (branche GeoPost, sociétés DPD France et Chronopost). Depuis 2016, le périmètre des indicateurs sociaux s'étend à toutes les filiales françaises du Groupe.

Depuis 2014, les indicateurs environnementaux les plus significatifs intègrent les sociétés de messagerie express de la branche GeoPost : consommations énergétiques des bâtiments et émissions de gaz à effet de serre liées aux transports et bâtiments. Depuis l'exercice 2016, ces indicateurs sont étendus à l'ensemble des sociétés du Groupe (dont les filiales internationales).

Les autres filiales du Groupe font l'objet de démarches d'harmonisation des indicateurs et des plannings de reporting extrafinancier, ainsi que de projets d'informatisation, qui permettront d'élargir le périmètre de consolidation pour les exercices à venir.

Extrapolation des indicateurs

Afin de répondre au souci de cohérence du reporting avec le périmètre de consolidation des entités du Groupe, une extrapolation des sociétés non encore incluses dans le reporting est effectuée depuis l'exercice 2016 au niveau des données consolidées du Groupe. L'extrapolation des données est calculée soit à partir d'un ratio en émissions de GES par colis pour GeoPost, soit à défaut à partir d'un ratio : émissions en Kgeq CO_2 pour 1 000 euros de chiffre d'affaires. Par convention, les données extrapolées sont imputées sur le scope 3 dans le tableau des émissions du Groupe. L'évolution de la part des émissions extrapolées entre 2018 et 2019 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 de réduction des émissions de GES de La Poste à l'horizon 2020 (base 2013)	39	73
Indicateurs sociaux pour Le Groupe La Poste hors filiales à l'étranger	70	84,5
Emissions de GES liées aux transports et aux bâtiments pour Le Groupe	100	100

Protocoles

Les indicateurs sont décrits dans un protocole de reporting détaillé établi par la direction de l'engagement sociétal du Groupe, chargée du reporting. Ce protocole précise la définition des indicateurs, les modes de recueil et de calcul des informations, les estimations ou extrapolations effectuées le cas échéant, les contrôles réalisés et les responsabilités de collecte et de validation.

Indicateurs environnementaux

Objectifs du Groupe concernant la baisse des émissions de GES

Le périmètre d'engagement correspond majoritairement aux émissions de GES des transports du courrier, du colis, du réseau, du corporate, des services financiers (par exception aux principes posés dans la note méthodologique), de l'activité numérique et des bâtiments gérés par la filiale Poste Immo. Il s'agit des émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid et des émissions incluant les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs. Les transports pris en compte sont les transports routiers, aériens, ferrés et maritimes.

Émissions de gaz à effet de serre

- Émissions de GES des scopes 1 et 2 au sens du GHG *Protocol* : émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid.
- Émissions de GES du scope 3 : incluant principalement les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs.

Les transports pris en compte sont les transports routiers, ferrés, aériens et maritimes. Pour les capacités aériennes louées à destination de l'étranger et des départements d'outre-mer, les distances prennent en compte les escales.

Les véhicules de fonction ou « d'entreprise » sont inclus depuis l'exercice 2016.

Les déplacements professionnels effectués par les collaborateurs avec leur véhicule sont exclus du périmètre de l'indicateur.

Les données environnementales de GeoPost sur les consommations énergétiques des bâtiments et les émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments sont calculées sur une période glissante (quatrième trimestre 2018 – troisième trimestre 2019).

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. Elles recouvrent les scopes 1, 2 et 3.

Le reporting sur les consommations énergétiques des bâtiments est basé sur les montants facturés du 1er décembre 2018 au 30 novembre 2019 ; les prix moyens utilisés pour convertir ces montants en kilowatts-heures sont soit issus des bases statistiques, soit calculés à partir d'échantillons représentatifs de factures. Pour certains bâtiments, les consommations ont été extrapolées sur la base des surfaces occupées.

Les consommations énergétiques des bâtiments cédés au cours de l'exercice ne sont pas prises en compte.

Les consommations d'électricité et les émissions de GES associées pour les véhicules électriques sont comptabilisées au niveau des bâtiments.

Déchets

Le périmètre correspond aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunications traités par la filière spécialisée en recyclage ou en réutilisation. Depuis 2014, le taux de valorisation est extrapolé pour l'ensemble du périmètre à partir des résultats sur des matériels représentant 93 % du total des DEEE traités par la filière spécialisée. Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments pour Le Groupe.

Consommation de papier

Les produits (timbres, Prêt-à-Poster, autres emballages commercialisés), les cartons et les articles mixtes comme les enveloppes à bulles n'entrent pas dans le périmètre de l'indicateur.

Consommation d'eau

Une partie des consommations d'eau est estimée sur la base des dépenses facturées au cours de l'exercice et d'un prix moyen.

Indicateurs sociétaux

Achats

Les achats comprennent l'ensemble des biens et prestations achetés à l'extérieur (matériels, transport/logistique, informatique, frais généraux, etc.) donnant lieu à immobilisation ou comptabilisés sous forme de charges.

Les montants sont calculés en HTND pour La Poste, en HT pour les autres entités du Groupe.

Le périmètre d'engagement concerne La Poste et ses filiales Poste Immo et La Banque Postale. L'impact territorial (données Groupe) présente les données de La Poste et ses filiales Poste Immo, La Banque Postale, Docaposte et Mediapost.

Indicateurs sociaux

Santé-Sécurité au travail

Périmètre : Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger

Indicateurs

Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles : Cet indicateur est calculé sur la base de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt : Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets domicile-travail) par millions d'heures travaillées. Les heures travaillées sont calculées sur la base des effectifs moyens que multiplie le nombre d'heures de travail annuel. Nouvelle méthode de calcul du taux de fréquence (à partir de 2017) qui est calculé au 31 décembre, avec un mois de consolidation, et prenant en compte tous les contrats (hors stagiaires). Les chiffres sont établis depuis 2016 selon la nouvelle méthode de calcul.

Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt : Nombre de jours d'arrêt pour accident de travail (hors trajets domicile-travail) par milliers d'heures travaillées. Les jours perdus pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires. Le nombre d'accidents du travail avec arrêt ainsi que le nombre de jours d'arrêt occasionnés sont extraits des systèmes de gestion RH en date du 31 décembre.

Formation

Périmètre : Inclut La Poste maison mère et les filiales françaises.

Nombre total d'heures de formation : Nombre total d'heures de formation internes ou externes suivies par l'ensemble du personnel (effectif total présent au cours de l'année y compris les alternants). Les heures de formation des CIF, CFP, VAE, bilans de compétences ne sont pas pris en compte en tant qu'actions de formation.

Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année : La base des collaborateurs correspond aux effectifs moyens desquels sont exclus les effectifs absents de plus de six mois.

Égalité Femmes-Hommes

Périmètre : Le Groupe La Poste (Inclut La Poste maison mère et les filiales du Groupe en France, hors filiales à l'étranger).

Indicateur : Part des femmes au sein du Comité du management : Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales françaises, telles que définies par le Comité exécutif du Groupe.

TABLE DE CORRESPONDANCE DPEF

	Déclaration de Performance Extra-financière	Chapitre	N° de pages
I.	**Description du modèle d'affaires**		
	Principales activités du Groupe La Poste	chap. 1	10 à 85
	Stratégie & perspectives	chap. 1	15 à 21
	Organisation	chap. 1	77 à 80
	Modèle d'affaires	chap. 1	22 à 23
II.	**Description des principaux risques relatifs aux conséquences sociales et environnementales de son activité**		
A.	Méthodologie d'identification des principaux risques	chap. 3.6	174
B.	Gouvernance de la maîtrise des risques	chap. 3.6	174
C.	Principaux risques RSE identifiés dans le cadre de la DPEF	chap. 3.6	175
III.	**Conséquences de l'activité du Groupe La Poste**		
A.	Conséquences sociales		
1.	Santé et à la sécurité au travail	chap. 3.1	138, 139
	Description des risques liés à la santé sécurité au travail		
	Politique de maîtrise du risque		
	Actions destinées à réduire le risque		
2.	Emploi et compétences	chap. 3.1	132 à 134
	Description des risques liés à l'emploi et aux compétences		
	Politique de maîtrise du risque		
	Actions destinées à réduire le risque		
B.	Conséquences sociétales et environnementales		
1.	Transitions écologiques	chap. 3.2	159 à 165
	Description des risques liés à la transition écologique		
	Politique de maîtrise du risque		
	Actions destinées à réduire le risque		
2.	Protection des données à caractère personnel	chap. 3.3	157 à 158
	Description des risques RGDP		
	Politique de maîtrise du risque		
	Actions destinées à réduire le risque		
C.	Lutte contre la corruption	chap. 3.3	167
	Description des risques liés à la corruption		
	Politique de maîtrise du risque		
	Actions destinées à réduire le risque		
E.	Satisfaction client	chap. 3.5	170 à 174
	Description des risques liés à la non-satisfaction des clients		
	Politique de maîtrise du risque		
	Actions destinées à réduire le risque		

	Déclaration de Performance Extra-financière	Chapitre	N° de pages
IV.	**Autres thématiques réglementaires**		
	Respect des droits humains	chap. 3.1	140 à 143
	Accords collectifs conclus dans l'entreprise	chap. 3.1	130 à 131
	Conditions de travail des salariés	chap. 3.1	130 ; 134 à 137
	Lutte contre les discriminations, promotion de la diversité et mesures en faveur des personnes handicapées	chap. 3.1	140 141
	Lutte contre l'évasion fiscale	chap. 3.3	168
	Conséquences sur le changement climatique	chap. 3.2	148 à 163
	Engagements sociétaux en matière de développement durable	chap. 3.2	147 à 148
	Économie circulaire	chap. 3.2	163 à 165
	Pratiques de développement durables avec les fournisseurs	chap. 3.4	169 à 170
	Bio diversité	chap. 3.2	165
	Lutte contre le gaspillage alimentaire	chap. 3.2	165
	Lutte contre la précarité alimentaire	chap. 3.6	175
	Alimentation responsable, équitable et durable	chap. 3.6	175
	Respect du bien-être animal	chap. 3.6	175
V.	**Méthodologie**		
	Note méthodologique	annexe 3	504 à 506
	Avis sur la sincérité	annexe 3	509 à 511
	Avis sur la conformité	annexe 3	509 à 511

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019
À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Poste S.A (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de la société en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;

- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 [2] :

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [1]. Pour certains risques [2], nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante. Pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités [3].
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants [4], nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [3] et couvrent entre 51 % et 98 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

(1) *Accords collectifs relatifs à l'organisation du dialogue social ; Politique en matière de santé et de bien-être des collaborateurs ; Politique relative au développement en continu des compétences des collaborateurs ; Mesures prises pour promouvoir l'égalité Homme/Femme et résultats associés ; Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités ; Politiques mises en place pour garantir l'accessibilité des produits et services à l'ensemble des clients ; Politiques et dispositifs mis en place en matière de gestion numérique éthique et responsable ; Procédures mises en place en matière de conduite des affaires et de lutte contre la corruption ; Politique de satisfaction des personnes fréquentant le réseau.*

(2) *Risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel ; Risques liés à la conformité juridique des pratiques du Groupe en matière de prévention de la corruption ; Risques d'insatisfaction clients.*

(3) *Véhiposte ; Direction du Réseau Logistique du Courrier et du Colis ; Direction Technique du Courrier/Colis international ; Recy'go ; Poste Immo ; Direction des approvisionnements (DAPO) ; Siège social de GeoPost ; Siège social La Poste.*

(4) *Effectif total au 31/12 en personnes physiques ; Répartition de l'effectif par genre, âge et type de contrat ; Nombre d'embauches en CDI ; Nombre de licenciements ; Part de l'effectif à temps partiel parmi l'effectif au 31/12 en personnes physiques (hors CDD) ; Nombre total d'heures de formation ; Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année ; 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 avec arrêt ; Part des femmes au sein du comité de management ; Nombre total d'accords sociaux signés ; Part des femmes au sein du comité de management ; Émissions totales de gaz à effet de serre liées aux transports et bâtiments par chiffre d'affaires ; Consommations énergétiques des bâtiments ; Tonnes de papier collecté en vue de recyclage (offre Recy'go et Nouvelle Attitude) ; Pourcentage de papier responsable consommé.*

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre septembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ dix-huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions financière, de la fiscalité, de la gestion des risques, des ressources humaines et de l'engagement sociétal.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Comme précisé dans la note méthodologique, les résultats présentés au regard des « risques liés à la santé et sécurité au travail » et des « risques liés à la nécessaire adaptation des emplois et des compétences aux enjeux de transformation du Groupe » sont communiqués sur le périmètre des activités du Groupe en France, représentant 85 % des effectifs consolidés du Groupe, à l'exception de l'indicateur « Effectif total au 31 décembre » communiqué sur le périmètre du Groupe. Le Groupe La Poste a toutefois initié une démarche d'élargissement du périmètre des indicateurs sociaux aux filiales du Groupe à l'étranger.

Paris-La Défense, le 6 mars 2020

KPMG S.A.

Anne Garans

Associée
Sustainability Services

Eric Amato

Associé

A4 Glossaire

Arcep

Autorité de régulation des communications électroniques et des postes : autorité administrative française indépendante, a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal (délivrance des autorisations d'exercer une activité postale, émission des avis sur les tarifs et les objectifs de qualité du service universel, approbation des tarifs du service universel).

BtoB

Business to Business – Se dit d'une relation d'entreprise à entreprise.

BtoC

Business to Consumer – Se dit d'une relation d'une entreprise vers un particulier.

***Business process outsourcing* (BPO)**

Externalisation de certains processus métiers vers un prestataire extérieur, un sous-traitant.

CDPPT

Commission départementale de présence postale territoriale : chargée notamment de négocier avec La Poste les dépenses qui visent à améliorer l'accès aux services postaux dans les territoires ruraux et les quartiers prioritaires de la politique de la ville et à renforcer l'offre postale dans les DOM et de veiller à l'application des dispositions relatives au contrat de présence postale territoriale.

Cécogramme

Courrier ou colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.). En France, le service universel postal inclut les services d'envoi de cécogrammes à titre gratuit.

Chargeur

Terme désignant dans le secteur de l'express un client donneur d'ordres qui paye le transport.

Cogas

Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales : met en œuvre la politique sociale définie par le Groupe, répartit le budget et contrôle sa mise en œuvre dans le cadre d'un pilotage partagé avec les organisations syndicales.

Colisage

Mise en colis de marchandises pour l'expédition.

Commissionnaire en douane

Société accomplissant pour ses clients les formalités de douane.

Contrat d'entreprise

Le contrat d'entreprise entre La poste et l'État fixe le cadre et les modalités d'exécution des quatre missions de service public confiées à La Poste (distribution des courriers/colis six jours sur sept au domicile de tous les Français, accessibilité bancaire *via* La Banque Postale, contribution à l'aménagement du territoire *via* la présence postale, transport et distribution de la presse). Le contrat en cours couvre la période 2018-2022.

Courrier adressé

Type de courrier ciblé, comportant un destinataire et une adresse définis (à la différence d'un courrier non adressé).

Courrier égrené

Objets postaux postés et traités individuellement par opposition à un envoi en nombre. Synonyme de courrier individuel.

Courrier publicitaire

Courrier qui assure la promotion d'une marque, de ses produits ou de ses services (peut être adressé ou non adressé).

Courrier relationnel

Courrier ayant vocation à gérer et cultiver la relation d'une marque ou d'une entreprise avec ses clients.

Crowdfunding

Terme anglais pour désigner un « financement participatif ». Décrit tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. Cette pratique se fait essentiellement par le biais d'internet et connaît un essor grâce aux réseaux sociaux. Ce mode de financement s'inscrit dans un processus de désintermédiation et la contribution peut se faire par des particuliers ou des entreprises, quel que soit le domaine d'activité.

CSNP

La Commission supérieure du numérique et des postes (ex-CSSPPCE) a pour mission de contrôler les activités postales et de communications électroniques : téléphonie fixe, mobile et internet. À ce titre, elle évalue la portée des nouvelles technologies dans le quotidien et le futur de La Poste.

La CSNP veille à l'équilibre des secteurs postaux et communications électroniques. Elle rend des avis et des recommandations, après audition, saisie ou missions d'information. La CSNP rend un rapport annuel au Parlement et au Premier ministre, travaille avec le Gouvernement en général, et en particulier, avec le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

CtoC

Consumer to consumer – Se dit d'un envoi expédié par un particulier vers un autre particulier.

Délai de livraison

Délai exprimé en jours ouvrables entre la prise en charge de la marchandise par le transporteur et sa livraison au destinataire final.

Dernier kilomètre

Ultime maillon de la chaîne logistique dans la livraison, cette phase assure l'approvisionnement individuel des entreprises ainsi que la livraison à domicile des particuliers.

Éco-conduite

Style de conduite basé sur une sollicitation modérée d'un véhicule dans le but de limiter les émissions de 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.

Hackathon

Contraction de « hack » (solution rapide et bricolée pour contourner un problème) et « marathon ». Évènement lors duquel des équipes (composées de développeurs, mais aussi parfois de designers et de chefs de projet) doivent développer un projet informatique, en général un logiciel ou une application. Elles doivent le faire sur une période limitée, et généralement courte (une journée, un week-end).

Hub

Plate-forme de concentration/redistribution pour une « région » nationale. Le réseau, dans lequel s'insèrent les *hubs*, est organisé en « toile d'araignée » : le groupage de toutes les expéditions express collectées le jour se fait dans un *hub*, en général proche d'un aéroport, d'une gare ou de toute plate-forme multimodale, pour ensuite les redistribuer vers des dépôts ou agences de destination, ou vers un autre *hub*.

IARD

Incendie, accidents et risques divers : abréviation utilisée dans le monde de l'assurance, en opposition avec l'assurance de personnes.

Incubateur

Organisme d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. Sa mission principale est d'assister les porteurs d'un projet innovant en vue de créer une société. Les incubateurs interviennent essentiellement dans le cadre de projets liés à une innovation technologique. Ils accompagnent les porteurs de projet dans la rédaction d'un business plan, pour le dépôt de brevets... Ils leur fournissent des locaux, des bureaux, et les aident à créer un réseau.

Instance

Objets postaux en attente de retrait en points de contact.

Intégrateur

Désigne les transporteurs mondiaux intégrant la globalité de la chaîne de transport : compagnie aérienne (flotte de type cargo), commissionnaire en douane, agent de fret et messagerie routière.

IoT

Terme anglais (*Internet of Things*, ou IoT) pour désigner l'internet des objets : interconnexion entre internet et des objets, des lieux et des environnements physiques. L'appellation désigne un nombre croissant d'objets connectés à internet permettant ainsi une communication entre les biens dits physiques et leurs existences numériques. Ces formes de connexions permettent de rassembler de nouvelles masses de données sur le réseau et donc, de nouvelles connaissances et formes de savoirs.

IPC

International Post Corporation : association coopérative d'opérateurs postaux d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique ayant pour missions d'améliorer la qualité de service internationale, de réaliser des études et recherches dans le domaine postal et d'animer des forums d'échanges sur les questions postales.

Imprimé publicitaire/ISA

Imprimé sans adresse : publicité distribuée en boîtes aux lettres. Type de courrier ne comportant pas de destinataire et d'adresse définis (à la différence du courrier adressé).

La Poste agences communale et intercommunale

Points de contact gérés en partenariat avec une mairie ou une communauté de communes. En contrepartie d'une indemnité compensatrice, des prestations postales sont assurées (cf. chapitre 5, section 5.5.1).

La Poste Relais (rural/urbain)

Point de contact géré par un commerçant, proposant l'essentiel des services postaux sur une plage horaire étendue. Il contribue au maintien des commerces en zone rurale. En zone urbaine, implanté dans des lieux à fort trafic, gares et supermarchés, il place les services postaux les plus utilisés sur le chemin quotidien d'un grand nombre de 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, pollution et engorgement des villes, etc.).

Microcrédit personnel

Prêt destiné aux particuliers qui souhaitent concrétiser un projet (hors création d'entreprise), mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire classique.

Microcrédit social

Dispositif de prêt dont l'objectif est d'aider à l'insertion sociale et professionnelle de particuliers démunis ou exclus du système bancaire.

Monétique

Ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées.

MVNO

Mobile Virtual Network Operator – Opérateur de réseau mobile virtuel qui, ne possédant pas d'infrastructure de réseau en propre, contracte des accords avec des opérateurs mobiles possédant un réseau mobile pour proposer une gamme de services et de solutions aux clients sous sa propre marque.

ONPP

Observatoire national de la présence postale : suivi de la gestion du fonds de péréquation et contrôle de la mise en œuvre du contrat de présence postale. Il est composé de représentants de l'État, de l'Association des maires de France, de la CSNP (ex-CSSPPCE) et du Groupe La Poste.

Paylib

Modalité de paiement en ligne, simple et sécurisée, qui ne nécessite pas la saisie des données de sa carte bancaire. BNP Paribas, La Banque Postale et la Société Générale se sont associées pour développer cette solution, rejointes par le Crédit Mutuel Arkéa et le Crédit Agricole.

Pickup Station

Service de mise à disposition des colis dans des consignes automatiques (accessibles 7 j/7, 24 h/24 pour celles situées en extérieur). Dès que le colis est mis à disposition, un SMS ou un courriel est automatiquement envoyé au destinataire lui indiquant le code de retrait. Il dispose alors de trois jours ouvrés pour retirer son colis.

Point de contact

Dénomination générique de l'ensemble des formes de présence postale territoriale, regroupant bureau de poste, maison de services au public (MSAP), La Poste agences communale et intercommunale, La Poste Relais (chez un commerçant ou chez un partenaire de l'Économie sociale et solidaire en milieu rural ou urbain), services délivrés par le facteur-guichetier, espace de coworking et toutes autres formes de mutualisation, visant à la mise en commun de moyens entre La Poste et tous autres partenaires publics ou privés et validés par l'Observatoire national de présence postale (ONPP).

Portage

Distribution d'un support de presse par porteur au domicile ou sur le lieu de travail d'un abonné, à la différence du postage.

Le portage désigne aussi le service de livraison de repas, courses, médicaments au domicile des personnes.

Postage

Transport et distribution d'un support de presse par le circuit traditionnel de La Poste.

Silver économie

Économie au service des personnes âgées, destinée à accompagner une population dont l'espérance de vie croît et crée de nouveaux besoins, notamment dans les secteurs des loisirs, transport, alimentation, sécurité, santé, domicile, habitat collectif, assurance, assistance téléphonie, internet, sport.

Talk to pay

Ce système d'authentification biométrique par la voix est une nouvelle solution de sécurisation des paiements en ligne. Grâce à ce système, La Banque Postale permet aux internautes d'effectuer le règlement de leurs achats en ligne en prononçant la phrase-mot de passe reçue au préalable. Cette action déclenche le remplissage automatique du formulaire de paiement.

Think tank

Institution à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques.

***Tracking* ou traçabilité**

Prestation réalisée par les transporteurs express ou rapides, qui consiste à suivre informatiquement l'état d'avancement d'une expédition de sa collecte à sa livraison. Les transporteurs 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.

URBY

Réseau de sites logistiques de proximité initié par le Groupe La Poste, installés en ville, ayant vocation à concentrer les marchandises afin de mutualiser les livraisons et éviter l'entrée de camions peu remplis en ville. Ces centres de mutualisation proposent des services, notamment aux commerçants et artisans du centre-ville : livraison à domicile pour leurs clients, gestion des flux retours, collecte de recyclables, etc. Urby est une filiale de GeoPost.

VAD

Vente à distance (par exemple, e-commerce et vente par correspondance).

VAE

Vélo à assistance électrique.

Vépéciste

Professionnel de la vente par correspondance (VPC).

Zone de chalandise

Zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs ou les prospects.

Zone rurale

Commune de moins de 2 000 habitants.

A5 Tables de concordance

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments requis par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980, tels que présentés dans le tableau ci-après :

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Page
Chapitre 1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1 & 1.2 Identification et déclaration des personnes responsables		Chapitre 7.1	9
1.3 & 1.4 Déclaration d'experts et informations provenant d'un tiers		NA	-
1.5 Approbation par l'Autorité compétente		-	1
Chapitre 2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**Chapitre 7.2**	**493**
Chapitre 3	**Facteurs de risques**	**Chapitre 2.1**	**102**
Chapitre 4	**Informations concernant Le Groupe La Poste**	**Chapitre 7.3**	**494**
Chapitre 5	**Aperçu des activités**		
5.1 Principales activités		Chapitre 1.1 Chapitres 1.6-1.11 Chapitre 1.13	10 24-77 81
5.2 Principaux marchés		Chapitres 1.6-1.11	10
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur		Chapitre1.2 Chapitres 1.6-1.111 Chapitre 5.1 Chapitre 7.4	11 230 24-77 495
5.4 Stratégie et objectifs		Chapitre 1.4	15
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication		NA	-
5.6 Position concurrentielle		Chapitres 1.6-1.11	24-77
5.7 Investissements		Chapitre 5.1	262;277;302-303;439
Chapitre 6	**Structure organisationnelle**	**Chapitre 1.12**	**78**
Chapitre 7	**Examen de la situation financière et du résultat**	**Chapitre 5.1**	**230**
Chapitre 8	**Trésorerie et capitaux**	**Chapitre 5.1**	**244;247;260-266**
Chapitre 9	**Environnement réglementaire**	**Chapitre 1.14**	**85**
Chapitre 10	**Informations sur les tendances**	**Chapitre 5.1**	**271**
Chapitre 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**NA**	**-**

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Page
Chapitre 12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**		
12.1 Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance		Chapitre 4.1	178
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale		Chapitre 4.1	215
Chapitre 13	**Rémunération et avantages**		
13.1 Rémunérations versées		Chapitre 4.3	225
13.2 Montant total des sommes provisionnées		Chapitre 4.3	225
Chapitre 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1 Expiration des mandats actuels		Chapitre 4.2	216
14.2 Contrats de service		Chapitre 4.2	227;502
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération		Chapitre 4.2	179;218
14.4 Conformité au régime de gouvernance d'entreprise		Chapitre 4.2	222
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise		Chapitre 4.2	216-217
Chapitre 15	**Salariés**	**Chapitre 3.1**	**128**
Chapitre 16	**Principaux actionnaires**	**Chapitre 6.1**	**484**
Chapitre 17	**Transactions avec des parties liées**	**Chapitre 5.2**	**399**
Chapitre 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
18.1 informations financières historiques		Chapitres 5.2 – 5.3	272-482
18.2 informations financières intermédiaires et autres		NA	-
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques		Chapitres 5.2 – 5.3	422-429;472-477
18.4 Informations financières *pro forma*		Chapitre 5.5	479
18.5 Politique en matière de dividendes		Chapitre 5.4	478
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage		Chapitre 5.5	478
Chapitre 19	**Informations supplémentaires**	**Chapitre 6.2**	**485**
Chapitre 20	**Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)**	**NA**	**-**
Chapitre 21	**Documents disponibles**	**Chapitre 7.5**	**495**

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- pour l'exercice 2018 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2019 sous le n° D.19 – 0156 ;
- pour l'exercice 2017 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2018 sous le n° D.18 – 0132.

Rapport financier annuel

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L.451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF :

	Sections du Document d'enregistrement universel	Page
Rapport de gestion	**Voir table de concordance du rapport de gestion**	**519**
États financiers		
■ Comptes annuels	Chapitre 5.3	430
■ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.3	472
■ Comptes consolidés	Chapitre 5.2	272
■ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.2	422

Rapport de gestion

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport de gestion du Conseil d'administration de la Société visé aux articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce, tels que présentés dans le tableau ci-après :

	Sections du Document d'enregistrement universel	Page
Examen de la situation financière et des résultats	Section 5.1	230
Perspectives	Section 5.1	271
Activité en matière de recherche et développement	Section 1.13	81
Management des risques (principaux facteurs de risque et dispositif de gestion des risques et de contrôle interne)	Chapitre 2	101
Informations sociales	Section 3.1	128
Informations relatives aux conséquences environnementales de l'activité, engagements sociétaux en faveur du développement durable	Section 3.2	147
Déclaration de performance extrafinancière et rapport afférent des commissaires aux comptes	Annexe 3 Section 1.5	503 22
Plan de vigilance	Annexe 1	498
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Annexe 2	502
Information sur les délais de paiement	Section 5.1	269
Capital social et actionnariat	Section 6.1	485
Dividendes distribués au cours des 3 dernières années	Section 5.4	478
Événements exceptionnels	Section 7.4	495

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photo : Stéphane Grangier (photo du président - édito), Benjamin Genet,
William Beaucardet-Île-de-France Mobilités, Médiathèque du Groupe La Poste, Adobe Stock, Getty Images.

PEFC - Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

LE GROUPE LA POSTE

DIRECTION FINANCIÈRE ET DU DÉVELOPPEMENT
9 RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 75757 PARIS CEDEX 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00
www.groupelaposte.com

La Poste – Société anonyme au capital de 5 364 851 364 euros – 356 000 000 RCS PARIS
Siège social : 9, RUE DU COLONEL PIERRE AVIA – 75015 PARIS

LA POSTE

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

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 La Défense Cedex
France

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

A l'assemblée générale
LA POSTE
9, rue du Colonel Pierre Avia
75 015 Paris

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LA POSTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1/1/2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux états financiers consolidés qui expose

les incidences sur les comptes de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

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 unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition s'élèvent à 2 625 M€ à l'actif du bilan, dont 1 724 M€ correspondant aux activités de la branche GeoPost.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 2.13 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3 « Pertes de valeur », de l'annexe aux comptes consolidés.

GeoPost opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liées à l'environnement économique et financier et à l'activité, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.
Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition de GeoPost comme un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie d'évaluation de la valeur recouvrable appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Pour les UGT de GeoPost que nous avons testées, nous avons notamment :

- apprécié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les UGT au niveau desquelles sont réalisés les tests de dépréciation ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de la 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 2.13 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 15.3 « Pertes de valeur » de l'annexe aux comptes consolidés.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

Le Groupe La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Ce régime est uniquement constaté au niveau de la maison mère La Poste SA. Il représente un engagement provisionné pour un montant de 1 557 M€ au 31 décembre 2019.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite dans les notes 2.22.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « 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...) et 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 2.22.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés.

Première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Risque identifié

Le Groupe a adopté la nouvelle norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1er janvier 2019 selon la méthode « rétrospective simplifiée ». Comme indiqué dans les notes 1.1 « Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location », 2.1.1 « Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2019 » et 3 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2019, selon cette nouvelle norme, l'ensemble des contrats de location fait l'objet d'un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un « droit d'utilisation » à l'actif et d'une dette de loyers « passifs de location » au passif.

Le groupe a retenu certaines mesures de simplification, dont l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur, et par ailleurs a repris à l'identique les contrats qualifiés de location-financement selon l'ancienne norme IAS 17.

Le droit d'utilisation, à la date de transition, a été déterminé comme si la norme avait été appliquée depuis la date de prise d'effet du contrat de location, en tenant compte des évolutions connues postérieurement à sa signature et en appliquant le taux marginal d'endettement au 1er janvier 2019. Le passif de location, à la date de transition, correspond à la valeur actualisée des paiements de loyers restants en tenant compte notamment, pour chaque contrat, de la durée de location résiduelle et du taux marginal d'endettement au 1er janvier 2019. L'incidence cumulée d'application initiale a été constatée dans les capitaux propres au 1er janvier 2019 et les informations comparatives relatives à l'exercice précédent ne font pas l'objet de retraitements.

La première application de la norme a conduit à comptabiliser, au 1er janvier 2019, des droits d'utilisation pour une valeur nette comptable de 2,4 milliards d'euros et un passif de location de 2,6 milliards d'euros. L'incidence de cette première application sur les capitaux propres part du Groupe au 1er janvier 2019 s'élève à -145 millions d'euros.

Compte tenu de la forte volumétrie des données à collecter, analyser et retraiter comptablement, du montant significatif du droit d'utilisation et du passif de location dans les comptes et du degré de jugement de la direction que requiert la détermination de la durée de location résiduelle et du taux marginal d'endettement, nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité aux principes comptables des méthodes retenues par la Direction (notamment méthode de transition, mesures de simplification, méthodologie de détermination des taux d'actualisation, durée d'amortissement des agencements, traitement des impôts différés et taxes).

Nous avons obtenu une compréhension de l'organisation, des systèmes d'information et des contrôles clés mis en place par la Direction pour l'application de la norme ainsi que des instructions et procédures adressées aux filiales. Nous avons apprécié si l'ensemble de ces mesures était de nature à identifier l'ensemble des contrats de location, et les informations nécessaires pour calculer le droit d'utilisation et le passif de location ainsi que les autres impacts sur les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 16.

Pour tester l'exhaustivité et l'exactitude de l'évaluation du droit d'utilisation et de la dette de loyers, nous avons :

- pris connaissance des processus et des systèmes d'information mis en place par le groupe pour collecter les contrats de location et calculer les impacts comptables de la norme IFRS 16, et nous avons testé la conception des paramétrages pertinents et notamment les calculs automatiques du système d'information ;
- testé la conception au niveau du groupe et sur un échantillon de filiales sélectionnées, la mise en place et l'efficacité opérationnelle des contrôles automatiques ou manuels visant à s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des retraitements comptables nécessaires à la date de transition ;
- testé l'exactitude des états de passage établis entre les états des comptes consolidés au 31 décembre 2018 en application de la norme IAS 17 et les états retraités au 1er janvier 2019 après adoption de la norme IFRS 16 ;
- sélectionné, sur des critères statistiques et de matérialité, un échantillon d'entités de reporting pour lesquelles nous avons testé la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles mis en place pour confirmer l'exhaustivité de l'identification des contrats ;
- sélectionné un échantillon de contrats pour lesquels nous avons
    - corroboré les informations collectées pour l'évaluation du droit d'utilisation et du passif de location avec les données propres du contrat d'origine et de l'ensemble de ses avenants et des données historiques depuis l'origine du contrat ;
    - apprécié la pertinence des critères pris en compte par la direction pour déterminer la durée de location résiduelle retenue à la date de transition, en cas d'options de résiliation ou de renouvellement.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère exact et approprié des informations données dans les notes 1.1 « Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location », 2.1.1 « Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2019 » et 3 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux comptes consolidés sur les impacts de la première application d'IFRS 16.

Provisionnement des risques de crédit (personnes morales)

Risque identifié

Le groupe La Banque Postale constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients personnes morales à faire face à leurs engagements financiers.

Conformément à la norme IFRS 9, le groupe La Banque Postale enregistre des dépréciations au titre des pertes de crédit attendues (« Expected Credit Loss » ou « ECL ») sur les encours sains (« bucket 1 »), dégradés (« bucket» 2) et au titre des risques avérés de pertes sur les encours en défaut (« bucket 3 »).

Les provisions pour pertes attendues (sur encours en « bucket » 1 et 2) sont déterminées sur base individuelle à partir de notes internes ou externes auxquelles sont rattachées des probabilités de défaillance ou « PD » et des pertes en cas de défaillance ou « LGD » et des paramètres de données prospectives ou forward looking, ou à dire d'expert pour les dossiers « bucket » 2 identifiés comme « à suivre ».

Les encours de crédits en défaut (« bucket» 3) font l'objet de dépréciations déterminées sur base individuelle. Ces dépréciations sont évaluées à dire d'expert.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (« bucket» 1, 2 ou 3) et pour la détermination des flux futurs recouvrables et des délais de recouvrement.

Compte-tenu de l'importance du jugement dans le rattachement des encours aux différents bucket et dans la détermination des provisions, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle personnes morales constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2019, les encours bruts de crédits aux personnes morales s'élèvent à 33 616 millions d'euros, et les dépréciations qui y sont associées totalisent 168 millions d'euros comme indiqué dans la note 34.2.5 « Exposition au risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans les notes 2.15.7 « Dépréciation des actifs financiers » de l'annexe aux comptes consolidés et 34.2 « Risque de crédit ».

Notre réponse

Nous avons examiné et testé le dispositif mis en place pour catégoriser les créances (« bucket» 1, 2 ou 3) et évaluer le montant des ECL afin d'apprécier sa conformité à la norme IFRS 9.

En particulier, s'agissant des dépréciations en « bucket» 1 et 2 :

- nous avons examiné les méthodologies retenues pour déterminer les différents paramètres de calcul de pertes attendues,
- nous avons examiné la fixation et les modalités d'application du critère de la dégradation significative du risque de crédit (« SICR »),
- nous avons également pris connaissance du dispositif de notation et vérifié sa correcte application,
- nous avons ensuite réalisé des calculs indépendants de pertes attendues sur base d'échantillon,
- nous avons apprécié de façon indépendante le niveau de provision déterminé par la banque sur un échantillon de dossiers en « bucket 2 » identifiés comme « à suivre » ;
- nous avons enfin testé les contrôles généraux informatiques et les contrôles d'alimentation des différents outils de calcul des ECL et le correct déversement des données calculées dans la comptabilité.

Pour les dépréciations sur créances en défaut (« bucket » 3) nous avons pris connaissance des principales conclusions des comités spécialisés chargés du suivi de ces créances et vérifié, sur un échantillon de dossiers, leur correcte prise en compte dans l'estimation des provisions. Par ailleurs, nous avons apprécié de façon indépendante le niveau de provision sur un échantillon de dossiers.

Nous avons enfin examiné les informations données au titre de la couverture du risque de crédit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LA POSTE par votre Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la onzième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir

l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.
En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous

portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 6 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG Audit *Département de KPMG S.A.*	
Laurent Daniel *Associé*	Jacques Lévi *Associé*	Eric Amato *Associé*	Marie-Christine Jolys *Associée*