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 07/07/2022 sous le numéro de dépôt 82493

2021

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

LA POSTE
GROUPE

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT 2
CHIFFRES CLÉS 2021 4

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 7

1.1 Profil et organisation 8
1.2 Les fondamentaux du groupe 14
1.3 Les activités du groupe 24
1.4 Environnement réglementaire 78

2 LE MANAGEMENT DES RISQUES 93

2.1 Les principaux facteurs de risques 94
2.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 108
2.3 Assurance et couverture des risques 112

3 DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE 115

3.1 Un groupe à impact positif 116
3.2 La politique d'engagement sociétal 125
3.3 La politique sociale au service du développement du groupe 146
3.4 Note méthodologique relative aux indicateurs extra-financiers 162

4 GOUVERNANCE 165

4.1 Organisation de la gouvernance 166
4.2 Fonctionnement des organes d'administration 187
4.3 Rémunérations et avantages 193

5 LA PERFORMANCE FINANCIÈRE 201

5.1 Examen de la situation financière et des résultats 202
5.2 États financiers consolidés 2021 241
5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés 420
5.4 Analyse des comptes sociaux 427
5.5 États financiers annuels 2021 431
5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers annuels 474

6 INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 481

6.1 Capital et actionnariat 482
6.2 Contrats importants 485
6.3 Informations concernant la Société 485
6.4 Principales stipulations statutaires 486
6.5 Contrôle légaux 487
6.6 Personne responsable Document d'enregistrement universel 488

a ANNEXES 491

a1 Plan de vigilance 492
a2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière 511
a3 Glossaire 514
a4 Table de concordance 518












DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

Rapport financier annuel

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

www.lapostegroupe.com

LA POSTE GROUPE

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 21 mars 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le rapport financier annuel inclus dans le document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du rapport financier annuel qui a été établie sous format ESEF (*European single electronic format*) et est disponible sur le site www.groupelaposte.com.



MESSAGE DU PRÉSIDENT

Philippe Wahl

Président-Directeur Général du groupe La Poste

« EN 2021, LE GROUPE LA POSTE AFFICHE DES RÉSULTATS EN REDRESSEMENT GRÂCE À L'ENGAGEMENT QUOTIDIEN DES POSTIÈRES ET DES POSTIERS. »

Au cours d'une année 2021 encore perturbée par la crise sanitaire mondiale, La Poste a assuré ses missions de service public et poursuivi son développement.

En dépit de multiples vents contraires (baisse du courrier, taux d'intérêts négatifs, concurrence sur le colis), le groupe La Poste affiche des résultats en redressement. Avec un chiffre d'affaires 2021 qui atteint 34,6 milliards d'euros, en croissance de 11 %, le groupe aura témoigné, une fois encore, de sa résilience et de son esprit de conquête. Ceci a été possible grâce à l'engagement quotidien des 250 000 postières et postiers. Cette année encore, leur implication au service de notre pays a été essentielle. Le redressement de nos résultats nous permet de verser une prime d'intéressement aux femmes et aux hommes qui chaque jour sont les acteurs de la transformation du groupe La Poste.

Notre nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », présenté en février 2021, doit préparer notre groupe à accompagner ses clients face aux grandes transitions de l'avenir. Il doit aussi nous permettre, grâce à nos résultats financiers, de financer nous-même notre développement. La Poste vient ainsi, pour répondre au développement rapide du e-commerce, de décider de consacrer 450 millions d'euros sur 4 ans à son appareil logistique colis ce qui porte son investissement industriel en France à plus d'un milliard d'euros ces 10 dernières années. La Poste continue également d'investir pour améliorer sensiblement la qualité du service délivré à ses clients et a notamment modernisé cette année l'équipement informatique et de ses 28 000 chargés de clientèle. La Poste investit aussi pour former les femmes et les hommes du groupe aux évolutions de leurs métiers, priorité définie par l'accord social « La Poste engagée avec les postiers », signé le 4 mai 2021. Les deux actionnaires du groupe, la Caisse des Dépôts et l'État, ont soutenu nos investissements, de manière constante et décisive, confortant ainsi notre développement. Leur confiance est un gage de solidité pour le groupe La Poste, qui sera en mesure de leur verser des dividendes au titre de l'année 2021.

Le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » a placé la qualité de service et la satisfaction de nos clients en tête des priorités du groupe. En créant la nouvelle branche Grand Public et Numérique, La Poste a décidé d'allier la puissance de son réseau physique au meilleur de ses services numériques. Elle a ancré sa légitimité dans les services de confiance comme l'identité et le coffre-fort numérique. L'amélioration de la satisfaction client est l'enjeu central de La Poste pour les années à venir.

Le développement du groupe à l'international s'est encore accéléré cette année, représentant désormais 41 % de notre chiffre d'affaires. La Banque Postale a renforcé sa présence au Brésil et en Italie *via* CNP Assurances, GeoPost a pris position au Proche-Orient et accentué sa présence en Asie. Avec SEUR en Espagne, BRT en Italie, Chronopost en France, DPDgroup dans l'Europe du Nord et de l'Est. Le groupe La Poste exploite aujourd'hui le plus grand réseau routier de livraison de colis en Europe.

« FACE AUX TRANSITIONS ÉCOLOGIQUE, NUMÉRIQUE ET DÉMOGRAPHIQUE, LA POSTE PREND SES RESPONSABILITÉS. EN 2021, SON STATUT D'ENTREPRISE À MISSION EST VENU CONFORTER SES ACTIONS EN MATIÈRE D'IMPACT POSITIF SUR LA SOCIÉTÉ. »

Dans le digital, le groupe a renforcé son expertise numérique, *via* des acquisitions transformantes : TimeOne (100 %) spécialiste de la génération de profils qualifiés, Openvalue (80 %) conseil en *big data* et IA, Boxtal (100 %), comparateur de solutions d'envoi de colis en ligne, ainsi que les activités de signature électronique d'Idemia.

Dans une société marquée par le vieillissement de la population, les postières et les postiers tissent du lien social, apportent des services à domicile et répondent partout aux besoins de proximité. En progression cette année, les Nouveaux services de proximité humaine atteignent, au total, 642 millions d'euros de chiffre d'affaires, en croissance de plus de 26 %.

La Poste est un groupe engagé, au service de la société tout entière.

Ses missions de service public sont consolidées par la décision de l'État d'accorder une dotation annuelle au titre du service universel postal : c'est une reconnaissance de l'utilité de La Poste dans la vie de la nation.

Face aux transitions écologique, numérique et démographique, La Poste prend ses responsabilités. En juin 2021, son statut d'entreprise à mission est venu conforter ses actions en matière d'impact positif sur la société, au travers de 4 engagements : contribuer au développement et à la cohésion des territoires, favoriser l'inclusion sociale, promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal, œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

Ainsi La Banque Postale est la première banque en France, et dans le monde, à renoncer au financement des énergies fossiles d'ici 2030. GeoPost et la branche Service- Courrier-Colis, les logisticiens du groupe, sont déjà les leaders de la livraison décarbonnée en France et en Europe. L'engagement du groupe La Poste a d'ailleurs bénéficié cette année d'une reconnaissance significative avec 3 notations extra-financières qui confirment son engagement sociétal et la poursuite de ses actions en matière RSE. Le CDP, organisation internationale de référence, a positionné le groupe La Poste sur la Liste A sur le volet *Climate Change*, c'est à dire parmi les 200 entreprises les mieux notées au monde. De son côté, l'agence Vigéo-Eiris a attribué au groupe La Poste, pour la 3e année consécutive, le 1er rang mondial, tous secteurs confondus, avec un score global de 77/100 (+ 1 point vs. 2020). Enfin, Ecovadis a attribué une nouvelle fois à La Poste la médaille Platinum, avec une note de 75/100. Ces reconnaissances sont source de grande fierté pour notre entreprise.

En 2022, La Poste continuera à écrire son histoire, celle d'une entreprise humaine et numérique, verte et citoyenne ; celle d'une Poste qui fait de la proximité son métier.

LA POSTE
GROUPE



510 000

Nombre d'identités numériques créées



L'ANNÉE 2021 EN CHIFFRES



Près de

245 000

collaborateurs

2,7 Md€

d'investissements (y compris croissance externe, hors LBP)

94/100

Index égalité professionnelle femmes-hommes



34,6 Md€

de chiffre d'affaires

41 %

du chiffre d'affaires réalisé à l'international



38 %

de véhicules électriques*

* véhicules utilitaires légers, Staby, VAE, chariots, poids lourds



2,8 milliards

de colis livrés (Colissimo, GeoPost et e-Paq)

+6,8 %

Croissance du produit net bancaire des métiers de La Banque Postale




www.lapos
LIGIER
LA POSTE

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 PROFIL ET ORGANISATION 8

1.1.1 Un grand groupe de services multimétiers 8
1.1.2 Les principaux jalons de l'histoire du groupe 10
1.1.3 Organigrammes simplifiés 12

1.2 LES FONDAMENTAUX DU GROUPE 14

1.2.1 Une [illegible] 14
1.2.2 Les orientations stratégiques 16
1.2.3 Le modèle d'affaires 21

1.3 LES ACTIVITÉS DU GROUPE 24

1.3.1 Services-Courrier-Colis 24
1.3.2 GeoPost 38
1.3.3 La Banque Postale 50
1.3.4 Grand Public et Numérique 64
1.3.5 La Poste Immobilier 72

1.4 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE 78

1.4.1 Réglementation spécifique aux activités du groupe 78
1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public 84

1.1 PROFIL ET ORGANISATION

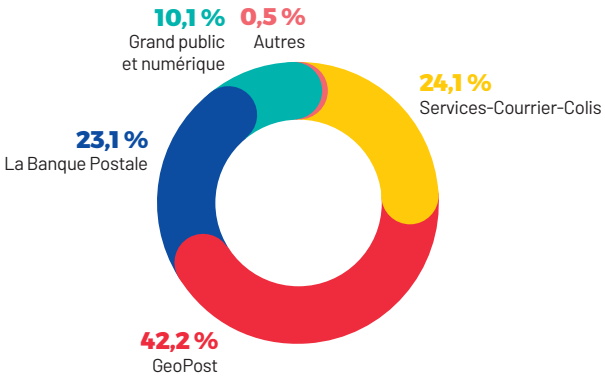
1.1.1 UN GRAND GROUPE DE SERVICES MULTIMÉTIERS

Le groupe La Poste est un grand groupe multimétiers de services, dont le chiffre d'affaires s'élève en 2021 à 34,6 milliards d'euros, dont 41,0 % à l'international, et le résultat d'exploitation à 3,4 milliards d'euros. Détenu à 66 % par la Caisse des Dépôts et à 34 % par l'État à l'issue des opérations relatives à la constitution d'un grand pôle financier public réalisées le 4 mars 2020, le groupe La Poste emploie 244 980 collaborateurs [(1)] dont plus de 21 % à l'international.

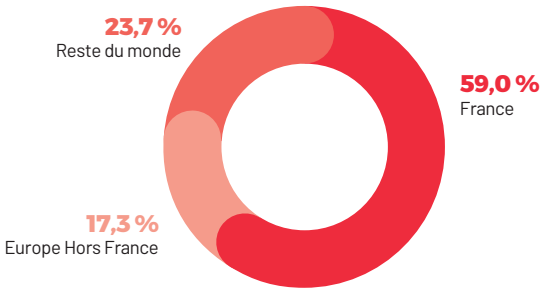
Constitué de la maison mère (La Poste SA) et de ses filiales (cf. section 1.1.3 Organigrammes simplifiés), le groupe La Poste est organisé autour de quatre branches :

- la branche **Services-Courrier-Colis** regroupe les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal pour les clients Entreprises (cf. section 1.3.1 Services-Courrier-Colis). Elle offre également des solutions de livraison de courrier et petits paquets transfrontières. Elle se développe activement sur le marché des services de proximité (dont les nouveaux services du facteur) ainsi que sur le marché des services aux personnes âgées (Silver économie) ;
- **GeoPost,** filiale à 100 % du groupe, fortement implantée à l'international (présence en propre dans 48 pays hors France), porte l'activité d'express du groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier le transport routier des colis en délai rapide (cf. section 1.3.2 GeoPost). GeoPost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux professionnels (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre, à domicile et hors domicile ; la branche assure également le pilotage opérationnel d'Asendia depuis le 1er juillet 2021 ;
- **La Banque Postale**, héritière des services financiers de La Poste et filiale à 100 % du groupe, est devenue un acteur important de la bancassurance dans le cadre de la constitution du grand pôle financier public autour de la Caisse des Dépôts. Actionnaire majoritaire de CNP Assurances (78,9 %), elle est organisée autour de quatre métiers : la bancassurance en France, la bancassurance à l'international, la banque patrimoniale et la gestion d'actifs et la banque de financement et d'investissement (cf. section 1.3.3 La Banque Postale) ;
- la branche **Grand Public et Numérique**, créée dans le cadre du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » le 1er juillet 2021, commercialise les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès des particuliers, des professionnels et des petites collectivités locales en s'appuyant sur le Réseau La Poste et sur les solutions et services numériques du groupe, dans le cadre d'une relation client omnicanale. Elle porte également la transformation numérique du groupe dans un environnement de plus en plus digitalisé (cf. section 1.3.4 Grand Public et Numérique).

Contribution des branches au chiffre d'affaires consolidé



Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2021



(1) Effectifs en équivalents temps plein en moyenne.

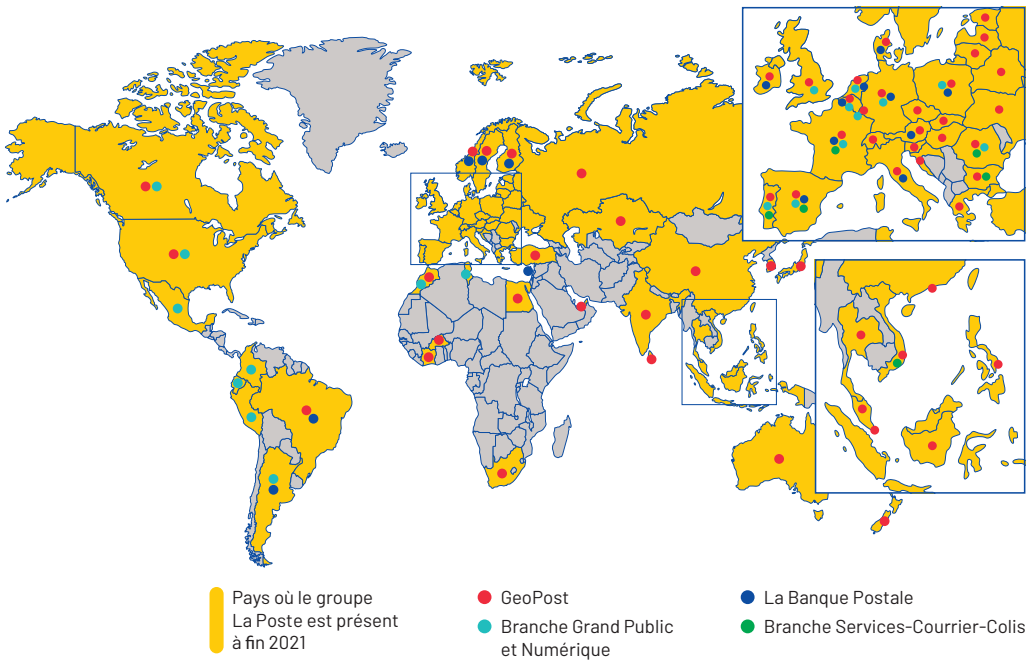
Le groupe a une présence et un rôle uniques sur le territoire français par le nombre de ses points de contact, lui conférant une capillarité sans équivalent, le passage de ses facteurs au domicile des ménages, six jours sur sept, contribuant à maintenir ou créer le lien social, et par son rôle d'acteur du développement local.

Sa présence territoriale se matérialise aussi au travers de son vaste parc immobilier (bureaux de poste, centres financiers et bâtiments tertiaires, plateformes industrielles). Par sa taille et le nombre de ses actifs, il est l'un des plus grands parcs de France, géré pour partie par la filiale La Poste Immobilier (cf. section 1.3.5 La Poste Immobilier).

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 : 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. Ces quatre missions 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 (cf. 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

Enfin, le groupe La Poste adosse ses activités et sa stratégie sur un engagement social, sociétal et environnemental ancré dans sa culture et son histoire. Cet engagement est inscrit au cœur du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » avec l'ambition d'être un groupe à impact positif pour la société. Il a été réaffirmé en juin 2021 par l'adoption du statut d'Entreprise à mission par La Poste, tel que défini par la loi PACTE du 22 mai 2019 (cf. section 1.2 Les fondamentaux du groupe).

Empreinte géographique du groupe La Poste au 31 décembre 2021



1.1.2 LES PRINCIPAUX JALONS DE L'HISTOIRE DU GROUPE

L'apparition des premiers bureaux de poste date de la fin du XVI[e] siècle. Le premier facteur de ville fait son apparition en 1760. Les grands principes d'organisation de la distribution du courrier sont mis en place au cours de la première moitié du XIX[e] siècle avec le développement d'un réseau de points de contact maillant le territoire. La mise en place d'un service rural permettant aux campagnes d'être desservies par le facteur voit le jour en 1830, avec une tournée quotidienne dès 1832. Le premier timbre-poste est créé en 1849. La Poste, en tant qu'entreprise, trouve son origine en 1879, lors de la création du ministère des Postes et Télécommunications (sous l'appellation « Ministère des Postes et Télégraphes »). À partir de 1881, ses activités financières s'étendent à la gestion de livrets d'épargne. Les chèques postaux sont créés en 1918. Dès 1923, Les Postes et Télécommunications sont dotées d'un budget annexe de l'État.

1990 La Poste et France Télécom sont pourvues de la personnalité juridique par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications. La Poste devient alors un exploitant public, doté d'un Conseil d'administration tripartite régi par les dispositions de la loi sur la démocratisation du secteur public. Son statut prend la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). La loi donne à La Poste l'autonomie de gestion dont elle a besoin pour conduire sa stratégie de développement. Elle bâtit ses grandes orientations stratégiques à travers des contrats de plans conclus avec l'État, qui définissent à la fois la stratégie de l'entreprise et les objectifs de réalisation des missions de service public confiées à La Poste.

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

2003 La Poste développe ses activités en leur assurant une organisation propre à chacune. Elle s'engage également dans la modernisation de l'outil industriel du Courrier et des bureaux de poste et la poursuite de levée des handicaps concurrentiels dont le groupe avait hérité de son passé d'administration.

2005 La loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 met en place une régulation des activités postales confiée à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep). La Banque Postale naît 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 et des crédits de la clientèle. En application de l'article 16 de cette loi et de son décret d'application du 30 août 2005, La Poste a transféré à La Banque Postale l'ensemble des biens, droits et obligations de toute nature liés à ses services financiers (y compris les participations), à l'exception de ceux nécessaires aux activités qu'elle exerce directement. À la suite de ces opérations, La Poste détient la totalité du capital de La Banque Postale [(1)].

2008 Adoption du plan stratégique « Performance et Confiance » visant à préparer l'entreprise à l'ouverture totale à la concurrence de l'ensemble de ses activités à partir du 1[er] janvier 2011, date de la libéralisation du marché du courrier. Il contribue à généraliser la mise en place d'engagements clients et une politique de développement responsable. Deux documents distincts sont désormais soumis au Conseil d'administration : un contrat d'entreprise signé entre l'État et La Poste, qui fixe les objectifs en matière de missions de service public, et un plan d'affaires, dans lequel est définie la stratégie de l'entreprise, visant à développer et financer les activités tout en assurant les missions de service public, dans le cadre d'un modèle social de qualité. À la demande du gouvernement, la Commission de développement de La Poste (dite « Ailleret ») évalue les impacts du nouveau contexte concurrentiel, examine les différentes options pour le développement du groupe et estime les besoins financiers pour y parvenir. La Commission évalue ces besoins à 2,7 milliards d'euros et propose la transformation de La Poste en société anonyme.

2010 Les travaux de la Commission Ailleret se traduisent par l'adoption d'une loi qui transforme le statut de La Poste en SA le 1[er] mars 2010. La Poste est dotée d'un capital social et a ainsi accès au financement par augmentation de capital. Cette évolution, indispensable pour financer un plan d'investissement important, lui permet de concrétiser et d'intensifier ses initiatives en matière de développement et d'innovation tout en assainissant sa structure financière. La loi précise les principes fondateurs de la transformation du statut : la continuité juridique, financière et patrimoniale entre La Poste et La Poste SA est assurée et les personnels conservent leurs droits, notamment les agents ayant le statut de fonctionnaire ; par ailleurs, la totalité du capital de La Poste SA doit être détenue par l'État, par des personnes morales appartenant au secteur public ou, le cas échéant, par les salariés. Enfin, cette loi confirme les quatre missions de service public et d'intérêt général confiées à La Poste, définies par l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée.

Le groupe La Poste poursuit la modernisation de son outil industriel et logistique pour en accroître l'efficacité et introduire de nouveaux services dans un univers devenu intégralement concurrentiel. Il fait évoluer son réseau de distribution en le modernisant et en développant la mutualisation.

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

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

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

2012 Si le groupe se transforme, ses marchés évoluent également fortement. La révolution numérique entraîne notamment la dématérialisation croissante des échanges de données, la diminution de la fréquentation des points de contact physiques avec la clientèle.

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, le groupe La Poste élabore son nouveau plan stratégique à horizon 2030, dans un contexte d'accélération de la baisse des volumes de courrier, d'environnement de taux d'intérêt au plus bas, et de crise sanitaire de Covid-19, en s'appuyant sur une vaste démarche participative auprès de ses parties prenantes.[1]

(1) Des frises chronologiques retraçant spécifiquement les étapes du développement de GeoPost et de La Banque Postale sont présentées respectivement dans les sections 1.3.2 GeoPost et 1.3.3 La Banque Postale.

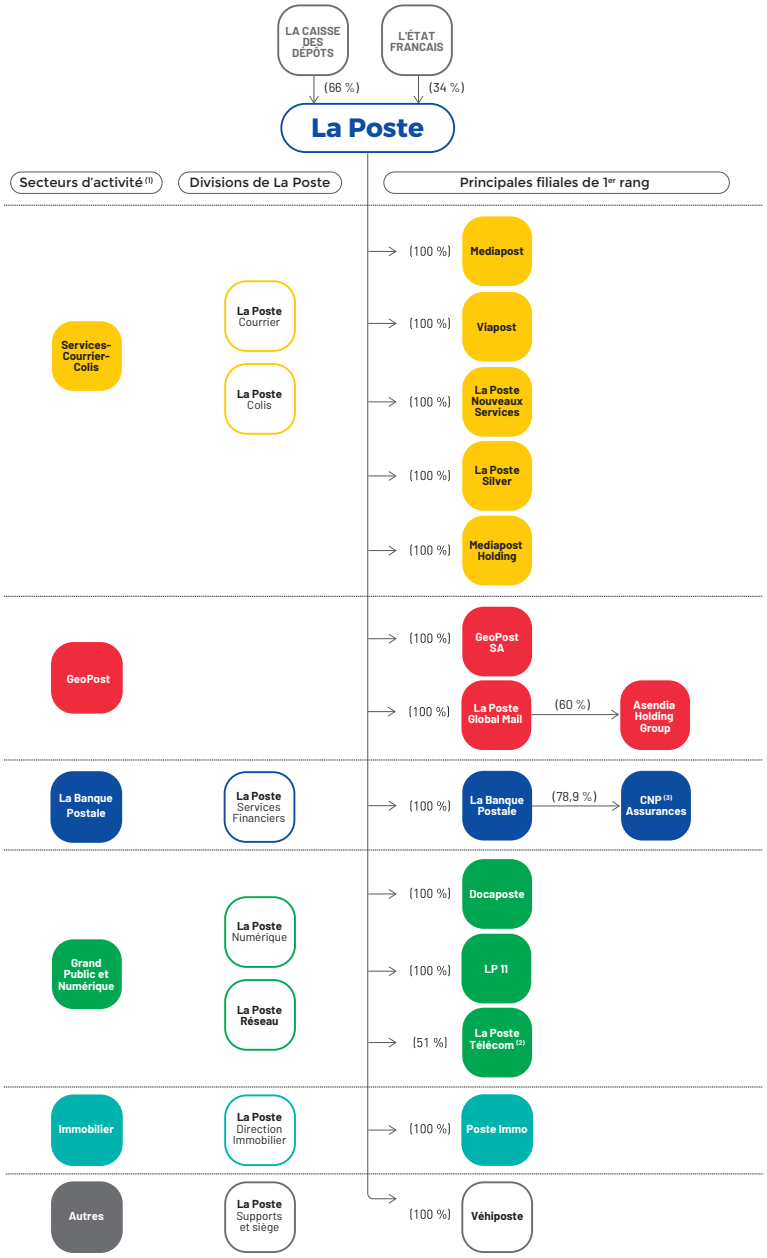
1.1.3 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIÉS

L'organisation du groupe est articulée autour de secteurs opérationnels décrits dans l'annexe aux états financiers consolidés (note 5).

Ces secteurs opérationnels sont composés d'une ou plusieurs divisions et de filiales de premier rang, détenant elles-mêmes plusieurs filiales, ainsi que détaillé dans l'annexe aux comptes consolidés (note 43). Les activités des secteurs opérationnels du groupe sont présentées en section 1.3 Les activités du groupe du présent Document d'enregistrement universel.

Un organigramme simplifié du groupe au 31 décembre 2021 est présenté ci-dessous. Le pourcentage mentionné pour chaque entité correspond à la quote-part d'intérêt dans le capital.

Organigramme simplifié du groupe La Poste

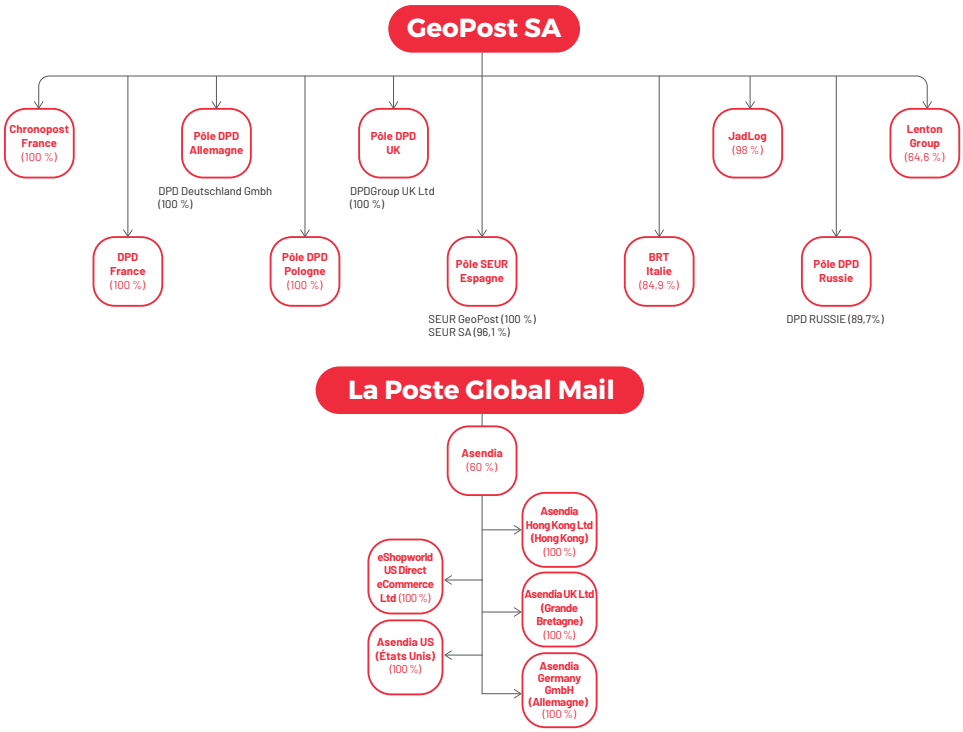


(1) Cf. détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans la note 43 de l'annexe consolidée.
(2) Co-entreprise détenue conjointement avec SFR.
(3) Depuis le 4 mars 2020, La Banque Postale est devenue l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances.

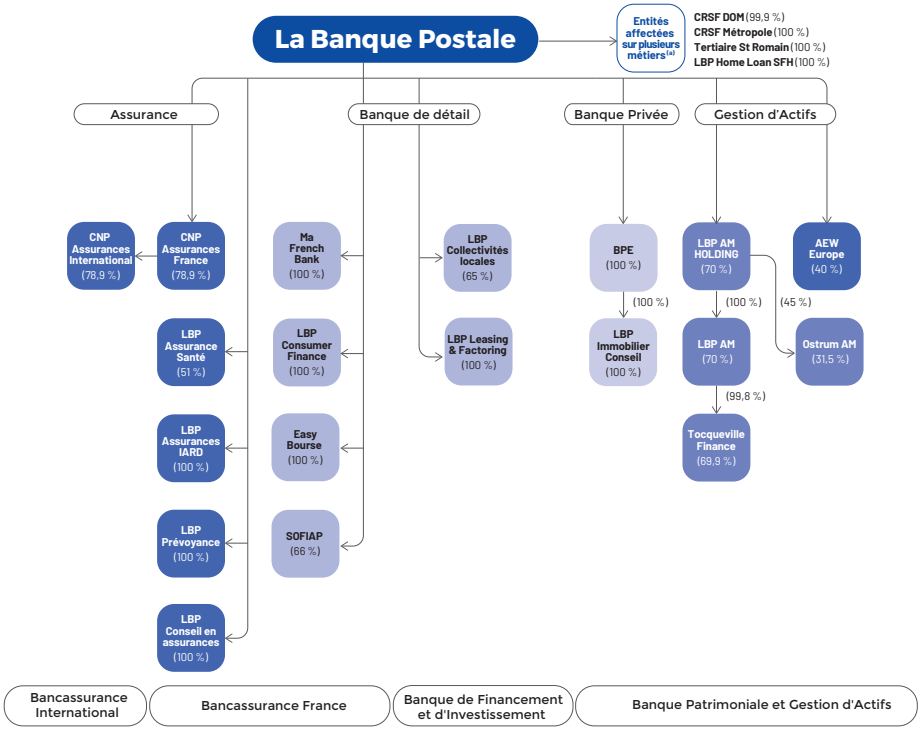
1

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 simplifié de GeoPost



Organigramme simplifié de La Banque Postale



(a) LBP Home Loan SFH et les SCI réalisent des prestations essentiellement pour les activités Bancassurance France et Banque de Financement et d'Investissement.

1.2 LES FONDAMENTAUX DU GROUPE

1.2.1 UNE ENTREPRISE À MISSION

En juin 2021, La Poste est devenue l'une des premières entreprises publiques à adopter la qualité d'Entreprise à mission, créée par la loi PACTE du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

Au service de l'intérêt général depuis cinq siècles, La Poste s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous.

Le groupe La Poste accompagne les évolutions de la société pour permettre à tous, partout et tous les jours, de bénéficier du progrès social et de l'innovation technologique. Il est au service de toutes les parties prenantes de la société française, incluant citoyens, entreprises, associations, collectivités territoriales.

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

L'engagement sociétal figure au cœur du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » et irrigue l'écosystème social et sociétal, avec une volonté d'impact et d'entraînement de l'ensemble des parties prenantes de ces changements dans les territoires.

Une raison d'être pour La Poste et les postiers

Élaborée en associant les multiples parties prenantes des activités du groupe, validée par le Conseil d'administration du 25 février 2021 et désormais inscrite dans les statuts de La Poste, la raison d'être synthétise l'essence et la finalité des activités de La Poste au service de la société. Elle a vocation à constituer à la fois un ancrage et une boussole pour les postiers dans leur action, et un cadre de référence pour l'entreprise.

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

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

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

S'adressant à toutes ses parties prenantes :

- La Poste facilite la vie de ses **clients**, par la mise à disposition de nombreux services nécessaires à leur quotidien : courrier, colis, opérations bancaires, e-santé, services à domicile solutions numériques. Elle les accompagne dans les étapes clés de leur parcours, qu'il s'agisse de passer l'examen du Code de la route, de faire un premier investissement ou de prendre soin à distance de ses parents ;
- La Poste contribue au développement des **entreprises.** Plusieurs millions d'acteurs économiques sont « reliés et connectés » tous les jours par les facteurs. Le groupe finance leur croissance, facilite leur essor dans le e-commerce, les aide à développer la relation avec leurs clients et à conquérir de nouveaux marchés ;
- La Poste assure l'interconnexion des **territoires** grâce à ses réseaux physiques et numériques, et ce jusqu'au dernier kilomètre. Ce faisant, elle leur permet aussi de rayonner vers le monde. Par ses divers modes de présence – nomades ou fixes, en propre ou en partenariat – La Poste s'adapte au tissu local et participe au maintien de services publics dans les zones les plus isolées. Elle est enfin un financeur majeur des collectivités locales et un soutien actif au développement des filières émergentes comme l'économie circulaire, le financement participatif ou encore la logistique urbaine ;
- La Poste donne une priorité au développement des **postiers** : 80 % d'entre eux suivent au moins une formation chaque année. En outre, la gestion prévisionnelle des compétences, l'encouragement à la mobilité, les démarches en faveur du bien-être au travail, le souci de l'égalité des chances et du respect de la diversité sont les moteurs de son développement ;
- La Poste noue des relations de confiance avec ses **fournisseurs et sous-traitants** au sein des territoires, dont 80 % sont des start-up, des TPE et des PME. Elle les accompagne dans leur démarche de qualité et de développement durable, les associe à ses initiatives innovatrices, les soutient dans plusieurs « incubateurs » ;
- La Poste est au service de la stratégie de ses **actionnaires**, la Caisse des Dépôts et l'État, qui trouvent en elle un levier pour la cohésion territoriale, le financement des infrastructures, le développement de la Silver économie, la lutte contre l'engorgement et la pollution des villes ;

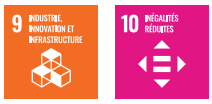
- La Poste est investie d'une responsabilité vis-à-vis des **générations futures.** Elle contribue à la décarbonation de l'économie en réalisant sa propre transition écologique, mais aussi en facilitant celle de ses parties prenantes, en particulier les citoyens et consommateurs (livraison verte, rénovation thermique des logements) et les entreprises (offres de management de l'énergie des bâtiments).

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

Des objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans les statuts

En lien avec sa raison d'être, La Poste a défini des objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, au sens du 2° de l'article L. 210-10 du Code de commerce. Ces objectifs s'inscrivent dans la continuité de son histoire, sont en prise directe avec les grandes transitions environnementales et sociétales. Directement liés aux Objectifs de développement durable de l'ONU (ODD), ils correspondent à l'impact positif que le groupe entend continuer de produire pour la société dans le cadre de son développement.

Ces objectifs sociaux et environnementaux, désormais inscrits dans les statuts de La Poste, sont les suivants :

Objectifs	Objectifs de développement durable de l'ONU
Contribuer au développement et à la cohésion des territoires	
Favoriser l'inclusion sociale	
Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal	
Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous	

Compte tenu de l'adoption récente de la qualité de société à mission, les indicateurs de suivi sont en cours d'élaboration avec le Comité des parties prenantes et seront présentés, avec les premiers résultats, dans le cadre du Document d'enregistrement universel 2022.

Une gouvernance enrichie

La Poste a mis en place un Comité des parties prenantes chargé de suivre l'exécution des engagements formulés au titre de sa qualité de société à mission. Agissant en tant que Comité de mission au sens de la loi PACTE, ce Comité réunit des personnalités qualifiées, représentants des parties prenantes de La Poste. Réuni à trois reprises durant l'année 2021, il a travaillé sur la définition des indicateurs pertinents pour le suivi de la mission et des objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans les statuts.

Un Organisme tiers indépendant sera désigné courant 2022 afin de vérifier l'atteinte des objectifs de la société à mission, conformément aux exigences réglementaires.

Une idée qui essaime au sein du groupe

Au début de l'année 2022, La Banque Postale deviendra également une Entreprise à mission au sens de la loi PACTE. La démarche est conçue en cohérence avec celle du groupe La Poste, et dans la continuité de la raison d'être de la banque présentée en juin 2021. Un Comité de mission se réunira en mars 2022 pour la première fois, et suivra tout au long de l'année l'exécution des engagements qui portent l'ambition citoyenne de la banque, pilier structurant de son nouveau plan stratégique 2025-2030.

1.2.2 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

« La Poste 2030, engagée pour vous »

L'année 2021 a été marquée par le déploiement du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » à compter du mois de février.

Ce déploiement s'est traduit par la mise en place rapide d'une dynamique et d'une gouvernance au sein de l'ensemble des entités du groupe pour mener les premières priorités d'actions au service de la transformation du groupe.

Une ambition forte

Le groupe La Poste a identifié quatre transitions majeures, considérées comme autant de défis et d'opportunités de croissance :

TRANSITION ÉCOLOGIQUE & ÉNERGÉTIQUE

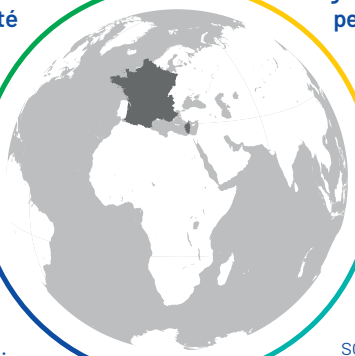
Les problématiques écologiques (climat, ressources, pollutions) pèseront encore plus d'ici à 2030 dans les décisions politiques, les choix économiques et le quotidien des Français.

Le groupe La Poste veut rester moteur dans cette transition, grâce notamment à sa neutralité carbone intégrale, des investissements verts en logistique, à sa frugalité numérique, à sa gestion d'actifs 100 % ISR et son leadership sur la finance à impact positif.

TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE & SOCIALE

En 2030, les plus de 60 ans représenteront plus d'un tiers de la population française, influençant l'économie, le secteur de la santé et la façon d'envisager et de fournir les services.

Le groupe sait innover pour répondre aux besoins des personnes âgées et de l'écosystème de la santé, et utiliser son atout de proximité. Il entend également se mobiliser pour les plus jeunes.



Les solutions numériques s'implantent dans notre quotidien, rapprochent les Français, créent de nouveaux standards de consommation et de travail, mais éloignent ceux qui souffrent de la fracture numérique.

Le groupe est acteur de cette transformation grâce à son numérique souverain et de confiance, mais aussi grâce à sa capacité unique d'allier le physique, l'humain et le numérique.

TRANSITION NUMÉRIQUE

60 % de la population vit en périphérie urbaine, dans des petites villes ou des territoires ruraux. Ces territoires se sentent à l'écart du développement économique et cherchent des solutions pour ne pas subir les crises successives.

Le groupe accompagne les évolutions territoriales et contribue au maintien de la cohésion territoriale en cohérence avec les politiques publiques d'État et les priorités de la CDC.

TRANSITION TERRITORIALE

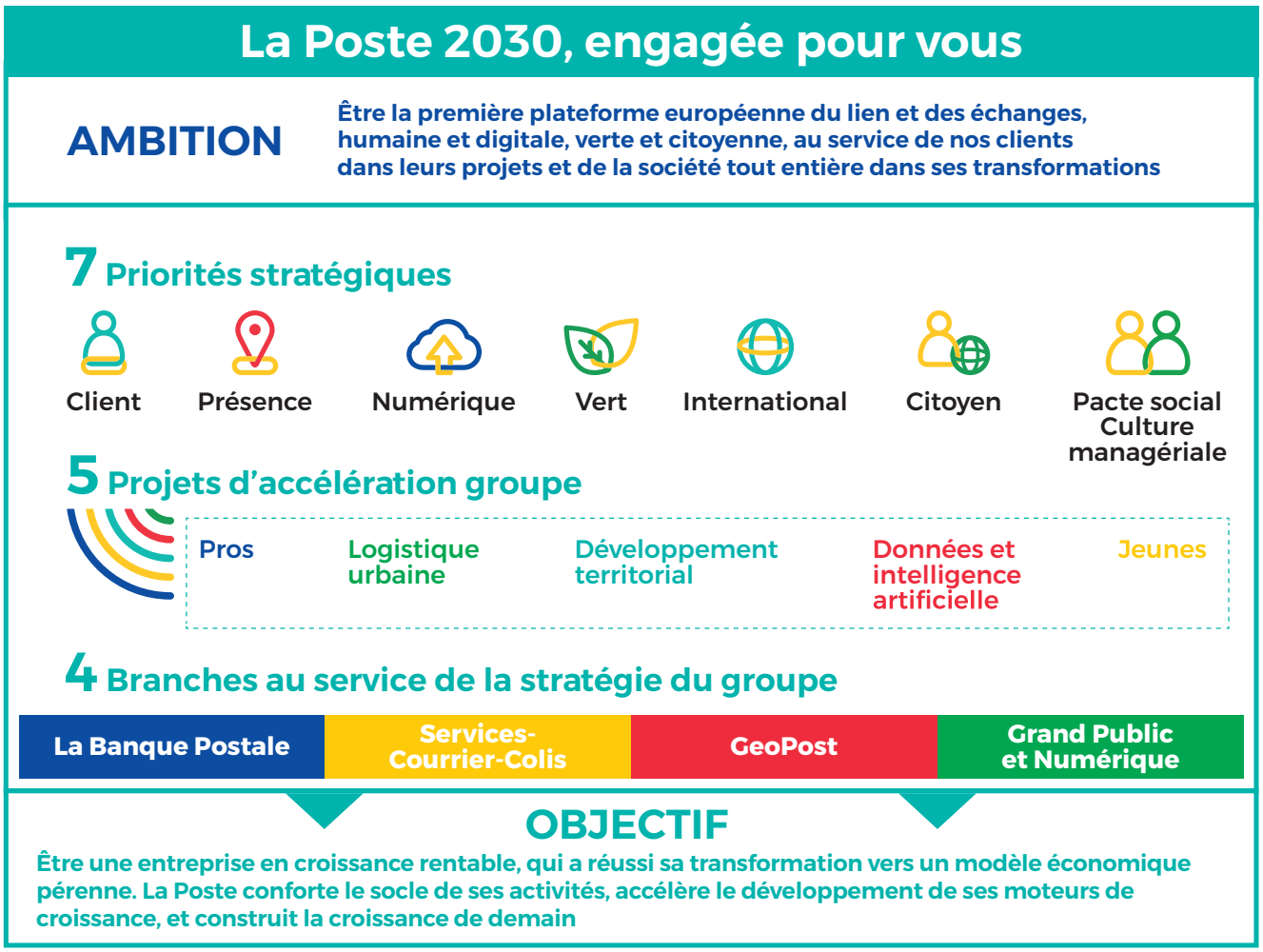
D'ici 2030, le groupe La Poste veut être « la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de ses clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations ».

Pour atteindre cette ambition, le plan stratégique repose sur trois dynamiques :

- conforter le socle des activités historiques : le Courrier et le Réseau, ainsi que les missions de service public ;
- accélérer le développement des deux moteurs de croissance actuels : le Colis et les services liés au e-commerce, pour devenir le leader de la logistique décarbonée ; la bancassurance, pour devenir le leader de la finance durable ;
- développer les moteurs de croissance de demain : les services digitaux de confiance pour répondre aux besoins de protection numériques et les services de proximité humaine pour répondre aux besoins de lien social et de solidarité.

Réussir la transformation de La Poste, c'est atteindre en 2025 un modèle économique autoporteur pour le groupe et pour chacune de ses activités avec un objectif affirmé : être une entreprise en croissance rentable, qui a réussi sa transformation vers un modèle économique pérenne.

Pour réaliser ses ambitions et atteindre cet objectif de croissance rentable, le groupe La Poste s'est fixé sept priorités stratégiques et cinq projets d'accélération groupe :



7 priorités stratégiques

1 **Le client :** servir les clients au plus haut niveau de qualité et innover pour rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles (pros, jeunes…). Le groupe La Poste place le client, qu'il soit particulier, entreprise, ou collectivité, au cœur de son modèle stratégique.

Une étape importante dans le processus de transformation du groupe s'est concrétisée en juillet 2021 avec la création de la branche Grand Public et Numérique. Au service des clients particuliers et professionnels, elle leur offre la combinaison de la puissance du digital postal avec son réseau de points de contact physiques.

De nombreuses démarches ont été initiées en 2021 pour renforcer la satisfaction des clients du groupe La Poste avec notamment la généralisation de Boucle Courte permettant aux clients de déposer leurs réclamations Courrier ou Colis dans n'importe quel bureau de poste, avec un engagement de réponse sous 48 heures De même, l'appel facteur est à présent systématisé lors des livraisons Colissimo et sera complété d'un dispositif de prise de rendez-vous facteur dès 2022. La Banque Postale a également mis en place la signature électronique, qui facilite la finalisation des contrats en bureau de poste et à distance.

Le groupe La Poste a pour ambition 100 % de satisfaction client, avec un suivi de la recommandation client *via* des indicateurs de *Net Promoter Score* (NPS) pour évaluer la progression de la satisfaction client dans chacune des activités. Les résultats NPS des branches d'activité font partie des indicateurs de la feuille de route du Président-Directeur Général de La Poste et sont déclinés à tous les niveaux de l'organisation jusqu'aux entités opérationnelles.

2 **Présence :** s'affirmer toujours plus présente, grâce à la puissance combinée de ses réseaux physiques, numériques et humains au service du développement. Le groupe La Poste souhaite consolider sa présence physique dans les territoires avec 40 000 points d'accès à un service postal en 2025 et 150 millions de prestations de nouveaux services par an rendus par les facteurs en 2030.

La Poste poursuit ses différentes formes de présence pour garantir un maillage optimal et un service de proximité pour tous.

De façon générale, La Poste renforce sa présence dans les territoires à travers le développement de diverses formes d'accès au service, adaptées aux besoins des clients. Ainsi, aux bureaux de poste traditionnels et aux partenariats en mairies et chez les commerçants viennent s'ajouter les espaces pro, les relais Pickup, les consignes et les *drives* qui constituent autant d'adaptations du réseau : ce sont plus de 2 000 nouveaux points d'accès physiques au service postal qui ont ouvert en France en 2021.

3 **Numérique :** accélérer la transformation digitale, développer les services de confiance numérique et l'inclusion numérique. Ainsi, 100 % des produits et services postaux destinés aux particuliers seront digitalisés et accessibles par internet d'ici 2025. Le groupe La Poste ambitionne également de former 100 % des postiers au numérique.

Avec l'acquisition en avril 2021 de la société de conseil Openvalue, spécialisée en *Big data* et IA, et le rapprochement avec Probayes, filiale de La Poste spécialisée en IA, La Poste est devenue l'un des principaux acteurs en France du conseil en intelligence artificielle pour les grandes entreprises.

La Poste a déployé dès le mois de juin l'Identité Numérique à l'adresse de ses clients particuliers. L'identité Numérique La Poste est la clé qui sécurise et simplifie les démarches en ligne de ses clients avec un seul identifiant. La Poste dispose d'une longueur d'avance sur ce marché, en étant la seule à avoir été attestée conforme au niveau de garantie substantiel par l'État, avec déjà 510 000 identités créées à fin 2021.

La Banque Postale a pour sa part accéléré la digitalisation de sa banque de détail avec un parcours d'entrée en relation client désormais 100 % digital et la mise en ligne d'un nouveau parcours digital optimisé de demande de financement immobilier.

Enfin, au-delà des services numériques proposés par le groupe, le développement du numérique s'entend aussi au profit des collaborateurs : le développement des compétences numériques des postiers est au cœur des engagements de l'accord social signé en 2021. 29 000 postiers ont été formés en 2021 aux usages généraux du numérique, de l'IA et de la *data*.

4 **Verte :** s'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique et la rendre accessible à tous. Déjà neutre en carbone depuis 2019, le groupe La Poste s'est engagé vers le Zéro Émission Nette dès 2030 et souhaite assurer une livraison 100 % propre (zéro et faible émission) dans 225 villes en Europe, dont 22 métropoles françaises, à horizon 2025. L'engagement passe également par la finance durable, proposant déjà 100 % d'investissement socialement responsable, La Banque Postale ambitionne de devenir le n° 1 européen de la finance à impact positif.

La Banque Postale a affirmé en 2021 son engagement pour une transition juste. Elle est la première banque en Europe et l'une des trois premières institutions financières au monde reconnues par la SBTI (*Science Based Targets Initiative*) en octobre 2021 pour son action en faveur du climat. La Banque Postale s'est engagée à sortir des énergies fossiles à l'horizon 2030 (charbon, gaz et pétrole) tout en continuant à soutenir et à financer les entreprises énergétiques engagées dans un plan de transition solide et conforme à l'Accord de Paris. Elle s'est engagée à devenir zéro émission nette à horizon 2040 sur ses activités bancaires.

Par ailleurs, le développement durable fait partie intégrante des engagements des entités qui composent la branche GeoPost. En 2021, ce sont trois villes européennes qui bénéficient d'une livraison à zéro ou faibles émissions par les opérateurs de GeoPost. En France, six villes bénéficient d'une livraison propre par DPD France et Chronopost.

Colissimo a noué un partenariat avec Hipli, start-up novatrice, conceptrice d'emballages réutilisables et éco-conçus pour contribuer au développement d'un colis plus responsable.

En novembre 2021, La Poste et La Banque des Territoires ont annoncé le lancement de Movivolt, société de location longue durée de véhicules électriques pour les professionnels, avec un premier objectif de 10 500 véhicules loués à horizon 2025.

5 **Citoyen :** s'affirmer dans son nouveau statut d'Entreprise à mission et donner les preuves de notre responsabilité citoyenne, sociale et sociétale.

Dès le 8 juin 2021, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du groupe La Poste s'est réunie pour adopter le statut d'Entreprise à mission et a pris quatre engagements spécifiques qui incarnent sa contribution aux biens communs de la société tout entière. Pour formaliser ces engagements, le groupe La Poste a créé un Comité des parties prenantes, chargé d'en assurer le suivi en toute indépendance. La Poste conforte ainsi son positionnement d'entreprise à impact positif.

La Poste poursuit son investissement pour déployer de nouvelles structures France Services au sein de son réseau, avec 312 bureaux de poste labellisés en février 2022. Au sein de ces bureaux, les clients ont la faculté d'accéder à un socle de services publics en complément des activités postales habituelles.

Aligné sur l'engagement du groupe en faveur de la Silver économie, La Poste Immobilier a signé en avril 2021 un protocole d'investissement en vue de s'associer dans une société conjointe qui accompagne la transformation d'anciens sites de La Poste en résidences services seniors.

6 **International :** dépasser les frontières géographiques en captant la croissance internationale. Doubler le chiffre d'affaires à l'international entre 2020 et 2030 pour se positionner dans le top 10 mondial des opérateurs de services du e-commerce et en tant que leader européen de la logistique urbaine.

GeoPost a poursuivi son développement à l'international en 2021. On citera notamment l'acquisition de Speedy AD, permettant de développer la présence en Bulgarie et Roumanie. GeoPost a également renforcé sa présence en Asie du Sud-Est en étant le premier investisseur de la dernière levée de fonds de Ninja Van avec une part au capital de 43,3 %.

Par ailleurs, depuis le 1er juillet 2021, le pilotage opérationnel des activités logistiques internationales d'Asendia est assuré par GeoPost. Cette étape clé permet de développer des synergies dans la logistique et les services clients à l'international. En mars 2021, Asendia est devenue actionnaire à 100 % de la société eShopWorld (ESW), le leader du e-commerce transfrontalier de bout-en-bout.

Parallèlement, le développement de points relais en Europe se poursuit à un rythme soutenu, avec 61 182 points relais installés fin 2021 (France incluse).

La Banque Postale a, de son côté, renforcé sa présence en Italie, où sa filiale CNP Assurances a finalisé un accord avec le groupe Aviva pour reprendre ses activités d'assurance-vie. Cette opération permet à CNP Assurances de renforcer son

partenariat avec Unicredit et de se positionner comme le 5e assureur vie dans ce pays.

7 **Pacte social et culture managériale :** renforcer la fierté et l'engagement des postiers, et déployer les engagements de l'accord social 2021-2023 « La Poste, engagée avec les postiers ».

En mai 2021, La Poste et les organisations syndicales ont signé l'accord social « La Poste, engagée avec les postiers ». Avec cet accord, conclu jusqu'à fin 2023, La Poste s'engage sur des mesures concrètes et se donne les moyens de proposer des perspectives au sein de l'entreprise à chaque postier.

La Poste poursuit les efforts de formation professionnelle pour tous les postiers en privilégiant quatre axes transverses : l'orientation client, la maîtrise de l'environnement numérique, le développement de la culture managériale et l'amélioration de la qualité de vie, de la santé et de la sécurité au travail. Lancé en avril 2021, « maFormation » est un nouvel espace destiné à accompagner les postiers dans le développement de leurs compétences. En 2021, le taux de postiers formés s'établit à 81,9 %.

Par ailleurs, l'index sur l'égalité professionnelle femmes/hommes de La Poste maison mère se maintient à 94/100. Ce score confirme le bon positionnement de La Poste en matière d'égalité. La Poste compte désormais 33,6 % de femmes au sein du Comité du management [1].

5 Projets d'accélération groupe

En complément des sept priorités d'actions, cinq projets d'accélération groupe (PAG) ont également été lancés. Ce sont des projets agiles qui doivent accélérer les synergies et viennent en complément de la vision long terme du plan stratégique. Déployés à compter du mois de mai 2021, les PAG visent à produire, dans cinq domaines prioritaires – les pros, les jeunes, l'intelligence artificielle et les données, les territoires, et la logistique urbaine –, des actions concrètes génératrices de nouveaux revenus, plus de satisfaction client et de synergies entre les branches.

Le PAG PRO

Projet d'Accélération Groupe PRO

La crise sanitaire a accéléré le développement de la digitalisation et du commerce en ligne. Cette dynamique se poursuit. La demande de proximité, que ce soit chez les professionnels ou parmi leurs clients, est prégnante.

L'ambition de La Poste sur le marché des Pros s'incarne à travers trois axes stratégiques :

- accompagner la transformation du commerce de proximité et devenir un partenaire incontournable du e-commerçant Pro ;
- accompagner les créateurs d'entreprises et favoriser l'entrepreneuriat sur l'ensemble des territoires ;
- accompagner les Pros dans leur quotidien de gestion de leurs activités administratives grâce au digital.

De premières concrétisations ont été réalisées en 2021 avec notamment le lancement de l'offre Digiposte Pro, de la box créateur d'entreprise et de l'offre Pro MaVilleMonShopping.

Le PAG JEUNES

Projet d'Accélération Groupe JEUNES

Le groupe La Poste souhaite devenir le partenaire de l'autonomie des jeunes. Pour attirer les clients et les collaborateurs de demain, le groupe doit relever des enjeux majeurs : rajeunir l'image et rajeunir la base de clientèle du groupe en adoptant une nouvelle posture institutionnelle et commerciale.

Le PAG Jeunes s'adresse aux 15-29 ans et couvre les segments lycéens, étudiants, jeunes actifs, soit 11,6 millions de personnes et 17 % de la population française.

Pour soutenir cette ambition, le PAG jeunes porte quatre objectifs :

- la conquête commerciale par le déploiement d'offres ciblées ;
- l'attractivité des marques par une communication renforcée de nos offres et produits sur les médias visités par les jeunes ;
- l'image et la notoriété du groupe par la valorisation des valeurs du groupe, et notre engagement sur les actions sociales, sociétale et environnementales ;
- la marque employeur pour attirer les talents de demain : améliorer l'attractivité du groupe et valoriser les métiers du groupe.

En 2021, La Poste a déployé un Campus Tour dès le mois de septembre 2021, à la rencontre des étudiants dans 37 campus en France, pour présenter les offres jeunes du groupe (La Poste Mobile, Digiposte, Ma French Bank…). Ce dispositif a permis de toucher 42 000 étudiants.

Le PAG DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Projet d'Accélération Groupe DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Le développement territorial repose aussi bien sur les dynamiques d'acteurs publics que d'acteurs privés dont l'activité peut être accompagnée par des politiques publiques incitant à des transformations fortes vers plus de compétitivité.

Ce projet d'accélération répond à trois enjeux prioritaires :

- accélérer le développement du chiffre d'affaires réalisé avec les collectivités territoriales et sur les marchés adressables,

(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.

particulièrement autour des services humains de proximité et la confiance numérique ;

- développer les synergies internes ;
- concevoir de nouvelles approches différenciées avec les élus.

L'ambition est de faire du groupe La Poste un partenaire reconnu par les décideurs locaux et un acteur légitime sur de nouveaux marchés.

Le PAG IA & Données

Projet d'Accélération Groupe IA & DONNÉES

L'objectif est d'accélérer pour diffuser la culture de la *data* et de l'IA dans toute l'entreprise et atteindre un impact financier significatif. L'IA et les données doivent permettre de mettre le client au centre, ce qui est la priorité du Plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ».

Il s'agit d'abord de proposer des offres personnalisées et de mieux cibler les démarches commerciales, par l'exploitation de la connaissance client au sein de chaque branche. L'IA doit permettre également de générer des gains de productivité pour réduire les coûts, en travaillant notamment sur la gestion des pics capacitaires et l'automatisation de certaines tâches. Enfin, l'IA devra permettre aux branches de mieux répondre aux nouvelles aspirations du public, en mesurant et en communiquant sur le score carbone de nos services qui constitue un avantage distinctif.

Enfin, ce PAG vise également à contribuer à l'effort de formation des collaborateurs, afin de diffuser une culture de la donnée pour que chaque collaborateur puisse en faire un usage qui favorise sa valorisation pour son métier, pour les clients et pour le groupe.

L'ambition du PAG IA & Données est également de doter les autres PAG d'une dimension *data*-IA avec notamment une politique *data* beaucoup plus opérationnelle et une Charte IA éthique qui définit les principes d'un usage éthique et de confiance de la *data* et de l'intelligence artificielle.

En 2021, ce sont près de 150 projets qui ont été lancés.

Le PAG logistique urbaine

Projet d'Accélération Groupe LOGISTIQUE URBAINE

La logistique urbaine regroupe l'ensemble des prestations concourant à l'approvisionnement des villes en marchandises : transport du dernier kilomètre, livraisons et services de dernier mètre, prestations de logistique retour. Les types de biens concernés sont principalement les colis (poids inférieurs à 30 kg), les biens volumineux (l'électroménager et l'ameublement), les produits alimentaires et les repas.

En matière de logistique, le groupe se positionne comme le n° 1 de la livraison écologique des colis en France et en Europe. Le groupe veut conforter sa place de leader de la logistique urbaine durable du colis, mais également se positionner sur les autres types de flux de marchandises.

Le PAG logistique urbaine vise à permettre au groupe d'accroître sa position de leadership dans les centres urbains sur les marchés français, et au-delà, européens, en préemptant l'accélération des flux de livraison en J ou sur des créneaux choisis et dans le cadre d'une livraison décarbonée, principalement sur les colis.

Le lancement de ce PAG a permis d'impulser un plan cyclo logistique et d'adopter une première convention de logistique urbaine avec Toulouse; d'autres villes suivront en 2022. Le PAG a également permis de développer la flotte à faibles émissions avec 21 véhicules GNV[1] en propre, le déploiement de 20 véhicules 16 tonnes électriques ainsi que 200 unités vélos cargo.

(1) GNV : Gaz naturel pour véhicules.

Accélération des démarches d'innovation

Dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe La Poste a fait de l'innovation un levier majeur de sa transformation pour répondre à l'accélération de l'évolution des usages et des technologies, l'accroissement de la concurrence, la transition écologique et la fracture territoriale.

Au fil de son histoire, La Poste a eu pour ambition d'adapter ses services et sa présence à ses clients. Intégrée dans la stratégie du groupe, l'innovation vise ainsi à :

- Accélérer la transformation par des innovations de services et développer l'excellence opérationnelle.

  Dans ce cadre, le groupe La Poste a notamment lancé en juin 2021 La Poste Ventures, un nouveau fonds de *corporate venture capital*. Ce fonds d'investissement à impact est destiné à identifier de nouveaux services pour le client et de nouveaux parcours clients dans les domaines d'activités prioritaires pour le groupe. Cinq secteurs prioritaires d'investissement ont été identifiés :

  - santé et bien vivre : services innovants pour les acteurs de la santé et leurs bénéficiaires,
  - « phygital » : accompagner la transformation digitale du secteur public, des territoires et des entreprises en capitalisant sur la présence physique,
  - villes et territoires verts et intelligents : services durables au sein des territoires pour développer leur attractivité,
  - digitalisation : améliorer l'expérience de nos collaborateurs, et optimiser notre performance,
  - logistique augmentée au service de l'expérience-utilisateur.

  Par ailleurs, depuis mars 2021, le partenariat entre La Poste et l'Institut National en Sciences et Technologies du Numérique (INRIA), vise à contribuer à la souveraineté numérique française et à accélérer l'innovation en faveur d'un numérique de confiance plus respectueux de l'environnement. Par cet accord, La Poste soutient les travaux de recherche de l'INRIA et renforce sa capacité d'innovation dans les domaines de la confiance numérique, de l'intelligence artificielle et de l'e-santé. Le partenariat inclut l'accompagnement du programme d'entrepreneuriat technologique de l'INRIA et le soutien à la formation de ses ingénieurs et chercheurs en informatique ;

- Promouvoir la culture de l'innovation :

  Il s'agit de permettre à chacun de développer des outils, des services et d'échanger des méthodes et des bonnes pratiques. Pour intégrer l'impact du numérique dans chacun des gestes et des services, La Poste a notamment mis en œuvre un dispositif de formation, avec une première initiation à l'intelligence artificielle « Objectif IA ».

Par ailleurs, La Poste a lancé fin 2021 son nouveau programme d'intrapreneuriat, Impulser 2030, pour engager les collaborateurs dans l'identification de nouveaux services.

1.2.3 LE MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires du groupe La Poste

Notre ambition : Être la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et au service nos clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations.

LES MUTATIONS DE NOTRE SOCIÉTÉ

Transition numérique — Transition écologique — Transition territoriale

NOS RESSOURCES

Capital humain

- **244 980** collaborateurs, dont **21,4 %** à l'international dont **10 000** dans les métiers de l'IT (data/IA)

Capital industriel

- Plus de **3 400** centres de traitement, plateformes de distribution et dépôts
- Près de **93 000** véhicules, **38 %** de véhicules électriques *
- Plus de **11 000** bâtiments maillant le territoire national, alimentés à **85 %** en électricité d'origine renouvelable
- Infrastructures numériques (hébergement, datalakes)

*véhicules électriques : véhicules utilitaires légers, Staby, VAE, chariots, poids lourds

Capital sociétal et relationnel

- Plus de **17 000** points de présence postale
- Plus de **61 000** points relais en Europe
- Une politique d'achats responsable
- Identité numérique certifiée par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI)

Capital financier

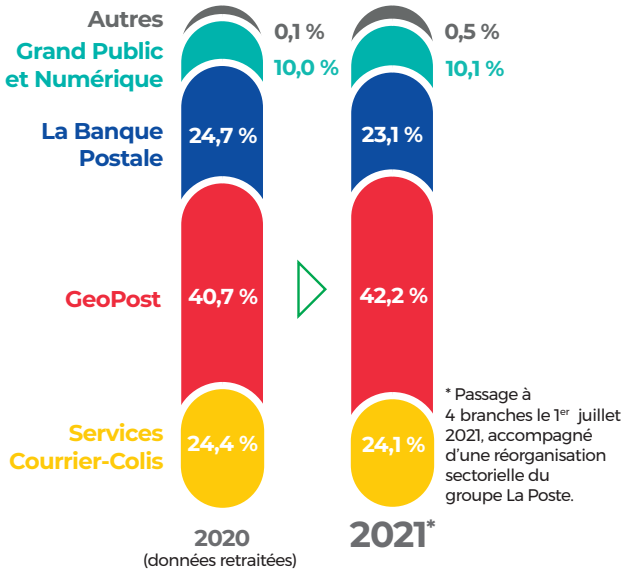
- Actionnariat stable et de long terme (100 % capitaux publics)
- **20,9 Md€** de capitaux propres

Capital intellectuel

- Image de confiance, proximité
- Portefeuille de marques
- Innovation (ex : La Poste Ventures)

Un modèle multimétiers

31,2 Md€ **Chiffre d'affaires** **34,6 Md€**



* Passage à 4 branches le 1er juillet 2021, accompagné d'une réorganisation sectorielle du groupe La Poste.

L'international, un axe fort de développement

41 % du chiffre d'affaires 2021



- France : **20 433 M€**
- Europe hors France : **8 187 M€**
- Reste du monde : **5 989 M€**

Un nouveau statut d'Entreprise à mission, 4 engagements

- Contribuer au développement et à la cohésion territoriale
- Favoriser l'inclusion sociale
- Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal
- Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous

LES MUTATIONS DE NOS MÉTIERS

Transition démographique | **Taux d'intérêt durablement bas** | **Forte baisse des volumes de courrier** | **Croissance accélérée du colis**

La Poste 2030, engagée pour vous

7 priorités au service d'un objectif : Être une entreprise en croissance rentable, qui a réussi sa transformation vers un modèle économique pérenne.

Client
Servir les clients au plus haut niveau de qualité et innover pour rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles (pros, jeunes...).

Présence
S'affirmer toujours plus présente, grâce à la puissance combinée de ses réseaux physiques, numériques et humains au service du développement.

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

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

Citoyen
S'affirmer dans son nouveau statut d'entreprise à mission. Donner les preuves de sa responsabilité citoyenne, sociale et sociétale.

International
Dépasser les frontières géographiques en captant la croissance internationale.

Pacte social et culture managériale
Renforcer la fierté et l'engagement des postiers, déployer l'accord social 2021-2023 « La Poste, engagée avec les postiers » et mettre en œuvre une organisation plus agile.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Pour la planète
- Stratégie climat conforme à l'Accord de Paris
- Déploiement d'une logistique urbaine décarbonée
- Près de **115 000 tonnes** de matières collectées pour recyclage et réemploi
- Encours sous gestion 100 % ISR

Pour les territoires
- En France, **97 %** de la population à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture d'un point de contact
- **17 Md€** de financement accordé au secteur public local
- Financement du secteur public local

Pour nos clients
- Plus de **18 milliards** d'objets livrés en 2021
- **1,1 milliard** de visites par an sur laposte.fr, un des sites les plus visités en France
- **1,4 million** de clients bénéficiaires de la mission d'accessibilité bancaire
- Suivi digital des colis et du courrier

Pour nos collaborateurs
- Index égalité femmes-hommes de 94/100
- Formation au numérique, IA, Data
- Fort niveau d'engagement des postiers mesuré dans le baromètre annuel

Pour nos fournisseurs
- **87 %** de TPE/PME/ETI parmi nos fournisseurs et sous-traitants

Pour nos actionnaires et investisseurs
- Liste A du CDP, Platinum selon EcoVadis et 1er au classement monde de Vigéo Eiris
- Notation financière S&P A+, Fitch Ratings A+

4 missions de service public modernisées

- Service universel postal*
- Transport et distribution de la presse
- Aménagement du territoire
- Accessibilité bancaire*

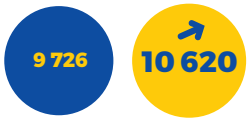
*Le soutien financier accordé par l'État en lien avec ces missions a été redimensionné en 2021

1.3 LES ACTIVITÉS DU GROUPE

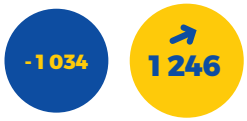
1.3.1 SERVICES-COURRIER-COLIS

CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES
En M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION
En M€



VOLUME TRAITÉ DE COURRIER ADRESSÉ
7,3 Md de plis (- 2,4 %)

DONT VOLUME DE PRESSE
791 M d'exemplaires (- 3,2 %)

NOMBRE DE COLLABORATEURS
114 238

VOLUME DE COURRIER NON ADRESSÉ
7,8 Md d'imprimés publicitaires (+ 8,9 %)

VOLUME TRAITÉ DE COLIS
505 M (+ 7,2 %)

FAITS MARQUANTS 2021

- Une organisation repensée dans le cadre du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », avec :
  - la création de la branche Grand Public et Numérique le 1er juillet 2021, qui traduit la volonté de faire du client grand public une priorité, et regroupe le Réseau et la branche Numérique,
  - la reprise par GeoPost du pilotage opérationnel d'Asendia JV (coentreprise fondée en 2012 par La Poste et Swiss Post), un des leaders du marché des services au e-commerce international, afin de dégager des synergies notamment dans le domaine du colis et du e-commerce international,
  - le recentrage de l'activité commerciale de la branche Services-Courrier-Colis sur les offres aux entreprises et collectivités, la branche Services-Courrier-Colis gardant la responsabilité des opérations de logistique postale.
- Un volume de colis traités en croissance à 505[1] millions d'objets en 2021.
- Lancement des nouvelles offres de services de logistique de proximité, Log'issimo.
- Poursuite de la croissance des Nouveaux Services et de la Silver économie et Santé (608 millions d'euros pour 2021).
- Après avoir chuté en 2020, les volumes de Courriers[2] sont en léger repli en 2021 (- 2,4 %).
- Conclusion, en décembre 2021, d'un nouvel accord social pour les facteurs, encadrants et postiers de la distribution et du traitement.
- Compensation des missions de service universel postal pour maintenir le modèle économique de la distribution et de la collecte six jours sur sept.
- Décision de lancer un second plan d'investissement industriel de 450 millions d'euros sur la période 2023-2026 visant à se donner les moyens de traiter et livrer plus de 1 milliard de Colissimo par an avant la fin de la décennie.
- Les effets de la crise sanitaire ont perduré tout au long de 2021, générant de l'absentéisme et affectant durement le marché de l'imprimé publicitaire notamment suite à la fermeture des grandes surfaces au 1er quadrimestre.

Distribution de courrier et de presse, livraison de colis, prestations de services de proximité, six jours sur sept, la branche Services-Courrier-Colis, premier réseau de proximité humaine de France, est l'activité historique du groupe La Poste. Elle doit faire face au « choc technologique » de la numérisation des échanges qui entraîne une baisse structurelle des volumes de plis : de 18 milliards de lettres en 2008 à un peu plus de 7 milliards en 2021 (y compris activité grand public[2]).

La branche Services-Courrier-Colis a pour ambition de devenir, en 2030, le 1er opérateur des services humains de proximité et des services au e-commerce. C'est un changement de modèle stratégique important qui repose sur trois dynamiques.

(1) Le nombre total de colis traités par la branche Services-Courrier-Colis en 2021 est de 505 millions d'objets. Le traitement du flux Grand Public (50 millions d'objets) fait l'objet d'une refacturation à la branche Grand Public et Numérique (BGPN) et le chiffre d'affaires y afférent est inclus dans celui de la BGPN.
(2) Le traitement du courrier Grand Public fait l'objet d'une refacturation auprès de la branche Grand Public et Numérique (BGPN) et le chiffre d'affaires y afférent est inclus dans celui de la BGPN.

1. Conforter l'avenir de ses métiers historiques

La branche Services-Courrier-Colis va proposer dès 2023 une nouvelle gamme courrier en repensant le modèle d'organisation de la distribution et en apportant davantage de services et de valeur dans ses offres. Le courrier de demain sera toujours plus fiable, digital et vert, en associant ses parties prenantes à la construction de ses offres. Elle restera leader du marketing relationnel en proposant le meilleur du papier et du digital pour s'intégrer parfaitement dans le mix médias de ses clients et investira dans la *data* pour intégrer le Top 5 français des solutions de marketing digital.

2. Donner toute leur puissance aux services au e-commerce

Pour devenir le 1er opérateur des services au e-commerce et distribuer 1 milliard de colis en 2030, elle ouvrira de nouvelles plateformes Colissimo (PFC) et améliorera les PFC existantes. Elle développera de nouvelles offres Colissimo plus interactives avec le client destinataire, adaptées à ses marchés et toujours plus responsables, des solutions vertes pour les besoins de logistique de proximité du *retail* et des services généraux. En complément de Colissimo, La Poste lance « Log'issimo », solution de collecte, portage, logistique avancée et distributions locales de petites marchandises (< 70 kg).

3. Changer de dimension dans les Nouveaux services de proximité humaine

Sa stratégie de diversification dans les services de proximité entamée il y a plus de cinq ans s'est révélée gagnante (490 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020 et 608 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021, soit + 24 %). Aussi se fixe-t-elle de nouveaux objectifs afin de devenir en 2030 le leader des services de Silver économie et santé autour du domicile. Elle est aussi convaincue du potentiel des services liés à l'efficacité énergétique des logements, à l'économie circulaire et à la connaissance des territoires. L'objectif est de parvenir au premier milliard d'euros de chiffre d'affaires des Nouveaux services de proximité humaine à l'horizon 2025.

Pour réussir sa transformation, elle s'appuie sur un socle de moyens, dont les 4 principaux sont :

- son engagement dans l'environnement et la RSE ;
- l'engagement des postiers et l'autonomie des équipes ;
- l'accélération de la digitalisation et la diffusion de l'innovation ; et, bien sûr ;
- un impératif d'agilité et de compétitivité dans tous les domaines.

Grâce à ses 63 983 facteurs et livreurs colis [1] présents partout six jours sur sept pour desservir plus de 42 millions de boîtes aux lettres, elle assure deux des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste (cf. section 1.4 Environnement réglementaire) :

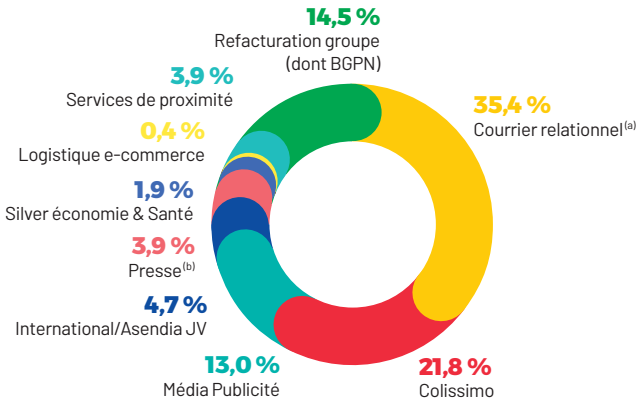
- le service universel postal, mission confiée pour une durée de 15 ans à compter du 1er janvier 2011 ;
- le transport et la distribution de la presse.

La Poste a ainsi noué, au fil du temps, un lien social privilégié et une relation de confiance avec tous les Français. Par ces deux missions de service public, elle joue un rôle essentiel pour l'économie française. En effet, 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 important vecteur de communication et de relation client pour les acteurs économiques.

1.3.1.1 Les activités de la branche et les dynamiques de marché

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

Répartition chiffre d'affaires 2021 par marché



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

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

- une forte croissance du colis, portée par le e-commerce, en France mais aussi à l'international, et par des exigences accrues en matière 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 centralisé de la grande distribution ;
- un développement des services aux entreprises favorisé par l'essor des plateformes numériques ;
- le développement des nouveaux services de proximité avec La Poste Nouveaux Services, La Poste Silver et La Poste Santé.

(1) Personnes physiques.

Donner toute leur puissance aux services au e-commerce et aux relais de croissance de la branche

Colissimo

Avec 455 millions de colis livrés aux particuliers en 2021 et un chiffre d'affaires de 2 253 millions d'euros, Colissimo, qui représente l'activité Colis de la branche Services-Courrier-Colis et est le partenaire privilégié des entreprises et des commerçants pour la livraison aux particuliers, poursuit en 2021 sa croissance (+ 8 % en volumes) en s'appuyant sur le fort développement du e-commerce.

Colissimo propose à ses clients, expéditeurs comme destinataires, une livraison responsable et réussie avec une offre complète de services, neutres en CO_2 depuis 2012 et couvrant tous les besoins : affranchissement, collecte, livraison, retour et service client.

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

- la livraison à domicile, qui reste majoritaire avec 80 % des livraisons sur le marché. Leader sur ce segment, Colissimo a su développer les services et process lui permettant de réussir la livraison à domicile pour plus de 95 % de ses colis : notifications, seconde présentation systématique, possibilité de reprogrammer une livraison, maillage de 17 000 points de retraits en cas d'absence, etc. ;
- la livraison en points de retrait, avec le réseau le plus dense de France : 24 000 points de retrait (points de contact, relais commerçants Pickup et consignes automatiques, ainsi que 900 plateformes de préparation et distribution courrier (PPDC/PDC) et agences Colis) ;
- les retours (vers les commerçants) possibles depuis les bureaux de poste, les relais commerçants Pickup ou directement depuis les boîtes aux lettres normalisées des particuliers en France métropolitaine.

Colissimo accompagne également ses clients à l'international : avec une offre Monde vers plus de 235 destinations grâce à ses accords postaux et une offre spécifique de livraisons à domicile, en points de retrait et retours vers 30 destinations européennes, Colissimo Europe, opérée principalement par les filiales de GeoPost.

Dans le cadre du plan d'investissement décidé par le groupe La Poste début 2017, six nouvelles plateformes de tri (Hauts-de-France, Alpes, hub de Brive, Côte d'Azur, Île-de-France Nord et Île-de-France Sud) et plus de 60 plateformes de préparation et distribution courrier-colis multiflux ont été créées ou modernisées pour absorber la forte croissance des volumes (+ 190 millions de colis en cinq ans) et les pics d'activité importants (notamment en fin d'année avec jusqu'à 3,54 millions de Colissimo livrés par jour contre 1,67 million en moyenne le reste de l'année).

Dynamique du marché : une croissance historique du colis, des petites marchandises et une accélération des délais de livraison

Après une année 2020 exceptionnelle, le e-commerce continue de connaître une croissance soutenue. Les ventes en ligne de marchandises ont augmenté de 7 %[(1)], et représentent dorénavant 14 % du commerce de détail (*vs* 13 % en 2020). Le secteur poursuit sa concentration autour des acteurs historiques (Amazon, Cdiscount…) et voit progresser très rapidement depuis 2020 les places de marché asiatiques (AliExpress, notamment).

Pour répondre à cette évolution du e-commerce, le marché des services de livraison connaît de profondes transformations :

- modification du paysage concurrentiel : poursuite de l'intégration verticale d'Amazon avec le déploiement d'Amazon Logistics ; émergence de nouveaux acteurs locaux proposant des offres ciblées (livraison dans la journée, sur rendez-vous, etc.) ; multiplication des intermédiaires physiques et digitaux ;
- accélération de l'offre de livraison à bas prix en points de retrait ;
- accélération des délais de livraison vers du J ou J+1.

Perspectives et stratégie

Moteur de croissance de la branche Services-Courrier-Colis, Colissimo poursuit son ambition d'être le n° 1 des solutions de livraison pour un e-commerce durable et accessible :

- en accélérant le déploiement d'une offre colis en J+1 accessible à tous les e-commerçants ;
- en maintenant un haut niveau de qualité de service pour tous ses clients et partout ;
- en poursuivant le développement de ses capacités de production avec la construction de deux nouvelles plateformes en Aquitaine et en Normandie et le lancement d'un second volet d'investissements industriels de 450 millions d'euros d'ici à 2026 (cinq nouvelles plateformes de tri et plus d'une centaine de projets de modernisation de sites de distribution), afin d'absorber la croissance des volumes, notamment ceux confiés par les clients asiatiques ;
- en livrant déjà 20 % des Colissimo en mode doux à Paris et en poursuivant le déploiement de solutions de traitement et de livraison limitant ses émissions de CO_2 (trois colis sur quatre livrés en mode doux à Paris fin 2022 et 100 % fin 2023).

International/Export et Import

Depuis plusieurs années, les flux internationaux au départ de la France et à destination de la France se sont développés, qu'il s'agisse de flux intra-européens ou en provenance de pays tiers.

En 2021, de nouvelles règles sécuritaires, douanières et fiscales, ont été mises en œuvre au sein de l'Union européenne concernant l'importation de marchandises en provenance de pays tiers. En particulier, les consommateurs sont dorénavant redevables de la TVA au premier euro depuis le 1er juillet 2021.

Dynamique de marché

Ces nouvelles règles représentent d'abord un défi opérationnel de très grande ampleur. Elles constituent également un changement important pour les consommateurs et ont entraîné une contraction des volumes partout en Europe et en France depuis le 1er juillet.

(1) Source : Communiqué de presse de la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD) sur le bilan du e-commerce en France en 2021.

Compte tenu des investissements réalisés par les e-commerçants et en particulier par les grandes plateformes, cette tendance devrait être temporaire.

En 2021, le chiffre d'affaires export/import de la branche s'élève à 491 millions d'euros (vs 518 millions d'euros en 2020).

Perspectives et stratégie

Dans sa stratégie de conquête et de transformation à moyen terme, la branche Services-Courrier-Colis a mis en place un programme dédié au développement des flux export/import :

- à l'export, son ambition est de développer les services proposés aux acteurs du e-commerce, des petites entreprises aux grandes plateformes, et d'accompagner ses clients dans le développement de leurs activités en Europe et dans le monde ;
- à l'import, son ambition est de rendre le territoire français attractif et de proposer aux grands clients (places de marchés, grandes marques, opérateurs postaux) un ensemble d'offres, de l'entrée de gamme au premium, aussi bien avec une distribution à domicile qui reste l'ADN de la branche qu'avec une offre hors domicile.

Nouveaux Services

Un contexte environnemental et législatif qui génère de la demande de proximité

La montée des enjeux environnementaux et la crise sanitaire actuelle concourent à modifier les modes de vie, avec des incidences majeures en territoires pour ceux qui y vivent, les font vivre ou y travaillent : les administrations, les collectivités qui les gèrent, les entreprises (grandes, moyennes et petites) qui y opèrent, ainsi que les ménages.

Ces phénomènes sont amplifiés par les consommateurs qui privilégient de plus en plus les achats locaux et écologiques (boucles et circuits courts, empreinte carbone faible) ou choisissent des entreprises plus responsables. Ils génèrent ainsi un besoin chez les entreprises de solutions nouvelles pour accélérer leur transition environnementale et répondre aux enjeux de la logistique de proximité, bien au-delà des zones urbaines les plus denses. C'est pourquoi également les administrations et les collectivités cherchent des relais pour déployer des politiques publiques (notamment de transition écologique et énergétique) tout en préservant le bien-vivre et l'attractivité de chaque territoire. Par ailleurs, certaines entreprises se sont engagées dans des efforts de rationalisation et entendent réduire leur présence territoriale tout en conservant une forte relation de proximité avec leurs clients.

La rencontre de ces tendances et du développement des outils numériques crée de réelles opportunités pour des services de proximité. Par son positionnement, sa présence territoriale (bâtiments, tournées, expertises, facteurs…), sa connaissance des territoires, ses moyens et son lien de confiance avec les Français, les élus et les entreprises, La Poste peut rendre une partie de ces services et répondre aux attentes de ses clients.

Le pôle d'activité des Nouveaux Services contribue au développement de la branche Services-Courrier-Colis sur deux axes : les services au e-commerce et les services de proximité. Il crée des services dans quatre domaines d'activité stratégiques :

La logistique et le transport de proximité pour apporter des solutions vertes construites autour de son savoir-faire sur le premier et le dernier kilomètre, notamment avec la nouvelle marque Log'issimo, pour les acteurs en territoire, les commerçants et les e-commerçants.

L'économie circulaire pour apporter des solutions (principalement logistiques) favorisant le développement de l'économie circulaire, en commençant par le recyclage des déchets de bureaux, le réemploi des emballages du e-commerce et le reconditionnement de matériels en fin de cycle.

L'efficacité territoriale pour renforcer la capacité de décisions et d'actions au plan local, grâce à des solutions fondées sur la donnée territoriale et mixant services digitaux et capacités d'intervention humaine.

L'efficacité énergétique pour accompagner les politiques publiques d'efficacité énergétique du bâti et du développement de la part des mobilités actives.

1. Les services logistiques de proximité LOG'ISSIMO

Avec 120 000 prestations réalisées quotidiennement auprès des entreprises et des collectivités territoriales en 2021 et un chiffre d'affaires de 333 millions d'euros, l'activité de logistique de proximité de la branche Services-Courrier-Colis poursuit sa croissance en 2021. Cette activité s'appuie sur son réseau de collecte et remise qui offre une couverture géographique sans égale sur le territoire, et une compétitivité sur le premier et le dernier kilomètre par la mutualisation autant que possible des prestations à réaliser au sein de ses circuits logistiques.

La logistique de proximité répond à l'ambition du groupe de développer les services aux e-commerçants avec le développement de marketplaces locales (Ma Ville Mon Shopping) ou de nouveaux services de collecte et d'expédition de colis, ainsi qu'au besoin de services de proximité (diminution et mutualisation des flux, diminution des distances parcourues…) et à l'émergence de besoins locaux suscités par les nouveaux modes de consommation (*drives* piétons, réassort rapide, prestations à domicile notamment des seniors, etc.).

Pour accélérer son développement commercial, la branche Services-Courrier-Colis a lancé la gamme de solutions LOG'ISSIMO à la fin de 2021. Elle s'articule autour des verticales suivantes :

- LOG'ISSIMO Retail, avec des services de collecte, de stockage de proximité et d'approvisionnement de réseau de magasins en marchandises ou en pièces détachées urgentes. Cette offre propose des services en H+ en proximité ou en J+1 toute France;
- LOG'ISSIMO Fresh qui propose des services de portage de repas aux seniors pour le compte des centres communaux d'action sociale et des collectivités afin de faciliter le maintien à domicile, des services de portage de repas en entreprise en assurant le réassort quotidien de frigos connectés pour proposer aux salariés des repas variés et de qualité. L'offre se développe également sur le réassort de *drives* piétons pour répondre aux enjeux de transformation du secteur des grandes surfaces alimentaires avec des livraisons réfrigérées ;
- LOG'ISSIMO Facilities qui répond aux besoins d'externalisation de la logistique pour l'envoi ou la remise de documents, colis ou courrier aux services généraux ;

- LOG'ISSIMO Sur-Mesure qui vise la réalisation d'opérations complexes et définira de futures verticales de services. L'offre comporte notamment deux activités que sont la configuration et la remise de flottes de produits IT (ex. : l'e-éducation avec la masterisation–formatage technique et des contenus et outils pédagogiques–et la remise de tablettes ou de PC aux lycéens pour le compte des régions) ou la logistique de publicité sur le lieu de vente pour le compte d'entreprises.

Plus spécifiquement dans le secteur du e-commerce, les services proposés par LOG'ISSIMO permettent également d'accompagner le développement :

- de la plateforme en ligne Ma Ville Mon Shopping ; avec ses solutions de logistique de proximité (livraisons de produits frais et à température ambiante au départ des magasins), de collecte diffuse et de *packing-shipping*, elle soutient les commerces et artisans locaux dans leur implantation et leur proximité avec les consommateurs;
- du groupe en se positionnant comme le spécialiste du premier kilomètre afin de faciliter le développement de services de collectes *on demand* pour le compte de Colissimo et de GeoPost.

Avec LOG'ISSIMO, la branche Services-Courrier-Colis affirme sa position de leader des services logistiques de proximité en France et propose à ses clients des solutions responsables et neutres en CO_2 depuis 2012.

2. **L'efficacité territoriale,** avec des services autour de l'adresse enrichie de données à destination des collectivités territoriales cherchant à optimiser l'accessibilité et l'attractivité de leur territoire, ou des entreprises visant à améliorer leur efficacité commerciale en ayant recours aux facteurs. Pour une meilleure connaissance des territoires, l'aide à la dénomination et à la numérotation des voies vise ainsi à améliorer la qualité des adresses, un élément clé pour optimiser le déploiement des offres de proximité et la livraison des commandes du commerce en ligne. La branche Services-Courrier-Colis propose également aux collectivités des solutions d'audit de voirie et de mesure de la qualité de l'air (au moyen de capteurs installés sur les véhicules qu'utilisent les facteurs en tournées). Afin de renforcer son positionnement et de maîtriser les briques technologiques de cette chaîne de valeur, le pôle a fait l'acquisition de la société Global Map Solutions, éditeur de plateformes de traitement et de visualisation des données territoriales.
3. **L'économie circulaire,** avec en priorité le développement, à destination des entreprises, de services de recyclage des déchets de bureau collectés par les facteurs : c'est ce que propose la gamme Recygo et Nouvelle Attitude pour le recyclage des papiers. Recygo a étendu son savoir-faire au recyclage des masques chirurgicaux utilisés en entreprises, et lancé une offre qui boucle le cycle de circularité en proposant à ses clients des produits recyclés issus des matières collectées (papier, matériel de bureau…). C'est aussi favoriser la réutilisation des emballages du e-commerce par une offre de solutions simples pour les consommateurs (dépôt des emballages vides en boîtes aux lettres de rue).
4. **L'efficacité énergétique,** avec des services accompagnant les collectivités dans la rénovation des logements et des bâtiments (résidentiels, tertiaires et industriels) et encourageant l'usage des vélos électriques par les particuliers pour le compte de collectivités ou d'entreprises. La Poste opère principalement sur le marché de la rénovation énergétique *via* sa filiale Économie d'Énergie (EDE), leader sur le marché de l'intermédiation entre les financeurs (publics et privés) et les ménages. Elle poursuit son partenariat avec Transdev, Vélogik et Cyclez au sein du groupement Fluow qui a lancé à l'intention des Franciliens une offre de location longue durée de vélos à assistance électrique (VAE) et a commencé à déployer ce service ailleurs, comme à Clermont-Ferrand.

Au total, en 2021, La Poste a réalisé plus de 23 millions de prestations de services de proximité, pour un chiffre d'affaires d'environ 594 millions d'euros, hors activités Silver économie.

Dynamique du marché : une somme de segments de marchés dynamiques

Les services à la personne et de portage de livraison à domicile ou de retour à l'expéditeur depuis le domicile (*reverse logistics* ou logistique inverse) 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 entreprises (magasins et implantations des entreprises) et les particuliers.

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

Pour les entreprises et les professionnels, il s'agit par exemple d'organiser la logistique des circuits courts entre producteurs ou enseignes et consommateurs (approvisionnement, recyclage) et, comme pour les collectivités locales, d'enrichir la connaissance de leur territoire grâce à des données locales toujours plus pertinentes, agrégées, précises, visuelles et mises à jour (voiries, bâtis, énergie, flux locaux de biens ou de personnes). La Poste propose une gamme étendue de services pour couvrir ces besoins : Recygo pour le recyclage ; Proxi Courses pour la livraison de provisions à domicile ; Proxi Data pour la collecte d'informations locales, Geoptis pour la collecte et le traitement d'informations sur la voirie, la qualité de l'air et des réseaux de téléphonie. La Poste propose également depuis 2017 aux collectivités territoriales, en appui technique de leur politique d'action sociale, une offre de portage de repas à domicile pour les seniors. Cette solution rencontre un intérêt croissant, avec plus de 1 million de repas distribués dans l'année. Les collectivités territoriales appréhendent aussi ce service comme un moyen de lutter contre l'isolement des personnes âgées. Dans un autre registre, La Poste a également mis à disposition des tablettes pour des lycéens du Grand Est, venant compléter la prestation déjà réalisée pour les lycéens d'Île-de-France.

La rénovation énergétique est un enjeu essentiel de la société avec une évolution de la réglementation pour inciter les propriétaires à engager des travaux, un contexte très favorable aux services de mise en relation des propriétaires avec les financeurs et les entreprises. EDE a ainsi accompagné plus de 300 000 particuliers en 2021 et plus de 80 bailleurs (environ 2 millions de logements) pour le recueil des aides au financement de leurs travaux de rénovation énergétique.

De même, la loi Anti-gaspillage et pour l'économie circulaire (AGEC) crée de nouvelles opportunités, notamment en obligeant les acteurs publics à intégrer des équipements reconditionnés à leurs

appels d'offres de matériel informatique et électronique ou en limitant l'usage des emballages à usage unique.

Perspectives et stratégie

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

- du portage de repas aux seniors vers les nouveaux portages de repas aux entreprises ;
- des services de mobilité douce à VAE vers des services autour de la mobilité active ;
- du recyclage des déchets des entreprises au service des filières papier, carton… vers un opérateur de l'économie circulaire au service des éco-organismes.

Concernant la logistique de proximité, 2021 est l'année du lancement de sa nouvelle marque Log'issimo, pour donner plus de visibilité aux offres existantes, soutenir son développement et installer son nouveau positionnement auprès de ses clients.

Silver économie et Santé

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

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

- Axeo Services a rejoint La Poste Silver en 2016. La société est un des premiers opérateurs dans le domaine des services à la personne en France (entretien de la maison et des extérieurs, garde d'enfant, accompagnement des personnes dépendantes, services aux entreprises tels que le nettoyage de locaux ou des espaces verts, travaux et urgence dépannage avec Help Confort, etc.) avec un développement très soutenu matérialisé par 327 agences sur le territoire [1] ;
- Ardoiz, la tablette numérique à l'ergonomie simplifiée et adaptée aux seniors, créée par la start-up Tikeasy, est installée à domicile par le facteur pour une appropriation immédiate. Elle a été conçue avec les seniors pour couvrir leurs centres d'intérêt et maintenir un lien social avec leur entourage. Elle est une réponse à la fracture numérique, plébiscitée par les revues de consommateurs [2] et les organismes de certification [3] avec plus de 76 000 tablettes vendues à ce jour ;
- Bien-être à la Carte a rejoint La Poste Silver en septembre 2020. La société est un des leaders français de la conciergerie grâce à une offre physique et digitale de qualité. De nouveaux services ont vu le jour en 2020 pour s'adapter au contexte sanitaire et atteindre des salariés à distance par une nouvelle application mobile, des casiers connectés et une plateforme téléphonique permettant la continuité du service à domicile.

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

- La Poste Santé a une participation majoritaire au capital d'Asten Santé. La société accompagne plus de 100 000 patients souffrant de maladies chroniques en intervenant à domicile sur prescription médicale, dans les domaines de l'assistance respiratoire, de la perfusion, de la nutrition, de l'insulinothérapie et du maintien à domicile. De nouvelles activités comme le suivi en ventilation non invasive (VNI) ont été développées et ont connu un essor au bénéfice des patients atteints de la Covid-19 ;
- La Poste Santé, au travers de sa filiale Diadom, réalise la prise en charge, le suivi des patients et la livraison de matériel médical dans les domaines de l'urologie, la neuro-urologie et la stomathérapie ;
- La Poste Santé a renforcé sa prise de participation en juillet 2020 dans la start-up Nouveal e-santé qui devient la filiale spécialisée dans la numérisation du parcours médical, avec des solutions de suivi des soins en lien avec les services hospitaliers, depuis l'admission d'un patient jusqu'à son suivi à domicile. Nouveal e-santé assure également le suivi à domicile de patients sous chimiothérapie en oncologie et en hématologie ;
- La Poste Santé détient également 27 % du capital de la start-up e-santé Newcard. Experte du télésuivi de l'insuffisance cardiaque et de la transplantation rénale, Newcard veut étendre la télésurveillance à d'autres maladies chroniques (insuffisance respiratoire, diabète, troubles neurologiques…) pour développer de nouveaux modes de prise en charge. Avec son dispositif de mesures et suivi à domicile, Newcard a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la prise en charge des patients, et de réduire les hospitalisations, grâce à la détection précoce des signes d'aggravation ou de décompensation aiguë de leur maladie.

La Poste a également pour ambition, grâce à ses moyens historiques – facteurs et logistique –, d'accompagner les politiques locales de santé en matière de prévention et de développer des services favorisant l'autonomie et le « bien vieillir à domicile ». Elle développe la prévention, aux côtés des professionnels de santé et des experts du vieillissement, pour accélérer les réversibilités des premières fragilités et favoriser l'autonomie des personnes qui privilégient ce choix de vie : un enjeu sociétal autant qu'économique. En complément de la détection de fragilités chez les personnes âgées, réalisée par les facteurs (pour le compte de caisses d'assurance retraite et de la santé au travail, de caisses primaires d'assurance maladie et d'agences régionales de santé), La Poste participe au programme ICOPE [4] de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), porté en France par le gérontopôle de

(1) Réseaux Axeo Services et Help confort combinés.
(2) Que choisir, comparatif tablettes tactiles pour seniors 2017.
(3) Label Afnor « Testé et Approuvé par les Seniors » 2017.
(4) Integrated Care for Older PEople.

Toulouse, centre collaborateur de l'OMS qui a modélisé toute la démarche de prévention et d'accompagnement de la perte d'autonomie liée à l'âge. Pour servir cet intérêt collectif de prévention, de nombreuses autres campagnes peuvent être relayées par les facteurs, comme la sensibilisation à la vaccination contre la grippe, la détection du cancer du côlon, etc.

Le pôle d'activité Silver économie et Santé a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 203 millions d'euros (vs 185 millions d'euros en 2020).

Dynamique du marché

Les marchés de la Silver économie et de la Santé sont portés par deux tendances de fond.

- L'évolution démographique, marquée par le vieillissement de la population, se poursuit : le nombre de seniors âgés de plus de 75 ans va augmenter de 52 % entre 2020 et 2035. Cette transition démographique renforce et fait apparaître de nombreux besoins en matière de prévention de la perte d'autonomie et d'accompagnement des fragilités. Ils se concentrent autour du domicile afin de préserver l'autonomie et la qualité de vie.
- Conséquence du vieillissement de la population, la prévalence des maladies chroniques augmente : 12 millions de Français souffrent d'affections de longue durée (ALD). Ces maladies chroniques telles que le diabète, les pathologies neurodégénératives ou respiratoires peuvent être prises en charge à domicile.

La dynamique du marché est également soutenue par les politiques publiques visant à accompagner et à financer la transformation du système de santé et de l'aide à l'autonomie, notamment dans le cadre du Ségur de la Santé et des actions pour le grand âge et l'autonomie.

Perspectives et stratégie

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

- accélérer la croissance organique d'Asten et parfaire la couverture du territoire ;
- poursuivre la consolidation de ses positions sur le marché français par une politique d'acquisition (une quinzaine de petites opérations de consolidation régionale ont été réalisées en deux ans dans la prestation de santé à domicile) ;
- développer de nouveaux services de prise en charge à domicile de pathologies à enjeux (oncologie, diabète, nutrition) ;
- intégrer davantage les facteurs aux politiques de prévention en santé publique ;
- préparer le développement des activités en Europe.

Conforter l'avenir de nos métiers historiques

FOCUS

SERVICE UNIVERSEL

Le service universel (SU) est l'une des quatre missions de service public confiées à La Poste. Il concerne la collecte et la distribution des offres courrier et colis inscrites au catalogue du SU.

La chute des volumes de courrier entraîne inéluctablement une dégradation du compte de la mission de service universel postal, déficitaire depuis 2018. La crise sanitaire a accéléré cette chute et amplifié ce déficit. Dès lors, le coût cumulé des missions de service public laissé à La Poste devient une charge susceptible de remettre en cause le modèle économique postal et le bon exercice de ses missions.

C'est pourquoi l'État et La Poste ont étudié une évolution du SU établissant, dans un premier temps, une nouvelle définition du périmètre et des paramètres de prise en compte des évolutions des usages et des attentes, tout en favorisant le déploiement d'organisations et de processus plus efficients afin, dans un second temps, de mettre en place un modèle économique équilibré (cf. 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

Le premier axe est de maintenir l'obligation de collecte et de distribution six jours sur sept.

Le second axe est de proposer une nouvelle gamme répondant aux nouveaux usages du courrier. Les critères de choix pour les envois de courrier vont continuer d'évoluer : l'importance de l'envoi, le prix et le niveau de service vont primer. En dépit de la digitalisation des échanges, le courrier reste un média projeté par nos principaux clients sur beaucoup d'usages et choisi pour sa valeur (confiance, garant de la confidentialité des échanges et valorisant pour les destinataires). Le courrier restera donc durablement un média au cœur des échanges. Mais du fait de l'évolution des usages, la Lettre prioritaire deviendra marginale dans nos flux. Une offre J+3 aura vocation à devenir le pivot de la gamme courrier.

Le troisième axe porte sur les services. La future nouvelle gamme courrier en sera enrichie et exigeante en termes de qualité de service (95 % attendu sur les offres du SU).

Enfin, la nouvelle gamme conduira à rechercher de nouvelles optimisations de nos outils industriels et de nos organisations. La distribution six jours sur sept reste intangible. Avec le J+3 comme cœur de l'offre courrier, le modèle de distribution pilotée va s'intensifier et demeure dominant dans la trajectoire de déploiement de la nouvelle gamme courrier. Des expérimentations pourront avoir lieu, à la recherche de nouveaux leviers d'adaptation.

Courrier relationnel

Le courrier relationnel, avec 3,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021, est la première activité de la branche Services-Courrier-Colis. Elle recouvre :

- les solutions d'envoi (2,7 milliards d'euros) ;
- les services à valeur (63 millions d'euros) incluant la Lettre suivie ;
- les solutions sécurisées (625 millions d'euros), incluant plus particulièrement les Lettres recommandées ;
- les services associés au courrier (220 millions d'euros) incluant l'affranchissement pour compte de tiers, la collecte et la remise contractuelle, la garde et la réexpédition, ainsi que la philatélie.

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

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

En 2021, les offres en J+2 et J+4 ont représenté plus de 96 % des volumes de courrier, confirmant la préférence des clients pour un courrier fiable et responsable, c'est-à-dire neutre en émissions de carbone.

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

Le courrier relationnel est un marché de volume où les services représentent encore une part modeste du chiffre d'affaires.

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

Avec les nouveaux usages digitaux, l'attrition du nombre d'envois se poursuit. L'usage des technologies digitales a suscité, chez les entreprises, des besoins de réactivité et une attente de facilitation.

Perspectives et stratégie

Pour y répondre, La Poste refond en profondeur sa gamme de courrier destiné aux entreprises et conforte son positionnement de facilitateur et de partenaire :

- en poursuivant la simplification de l'usage du courrier, à travers des parcours clients de plus en plus digitalisés, comme pour la LR ;
- en développant des services innovants, par exemple avec la refonte de l'offre de courrier industriel (suivi et pilotage des flux grâce à la technologie *smart data*), évolution qui simplifie radicalement les modalités de préparation et de dépôt pour les clients ;
- en s'appuyant sur une APIsation [(1)] croissante de ses offres ;
- en développant un nouveau discours de valeur ancré dans la révolution sociétale et écologique et qui prend appui sur la proposition d'offres de plus en plus écoresponsables ;
- en rénovant ses services de relation client pour proposer une expérience client unique, personnalisée et multicanale ;
- en développant des offres de plus en plus « phygitales [(2)] » ;
- en créant de la valeur grâce à des services nouveaux (suivi, *tracking*, notifications) ;
- en renforçant la dimension durable des offres.

Média Publicité

Le marché Média Publicité recouvre notamment :

- le courrier publicitaire adressé (681 millions d'euros en 2021), opéré par La Poste ;
- la publicité non adressée (311 millions d'euros en 2021), opérée par Mediapost, premier opérateur de distribution d'imprimés publicitaires en France, également présent à l'étranger (Espagne, Portugal, Roumanie…) ;
- un pôle marketing digital (plus de 100 millions d'euros en 2021) opéré par plusieurs acteurs de la BU Média : le segment de la communication de proximité est pris en charge par Mediapost, la promotion (envoi et gestion des coupons gaming) par Sogec, et le marketing relationnel digital (connaissance client, solutions logicielles, conseil en activation de canaux…) par Isoskèle. En 2021, la BU Média a renforcé ses positions sur ce pôle en acquérant trois sociétés :
  - Budget Box, un acteur du « retail media » qui, par ses techniques d'analyse du comportement des consommateurs, propose aux marques des campagnes d'activation ciblées pour diffuser le bon message à la bonne cible, au bon moment de leur parcours d'achat en ligne (diffusion de coupons de réductions digitaux ciblés au moment le plus propice),
  - Time One Group, spécialiste des stratégies d'acquisition de clients, génère des ventes, des leads et crée de l'engagement entre une marque et un consommateur ,
  - CyberCité, une agence de marketing digital qui accompagne ses clients dans leurs projets d'acquisition de trafic internet (référence naturel, référencement payant, liens sponsorisés…).

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

- c'est un média responsable. En effet, La Poste neutralise depuis 2012 ses émissions de carbone générées par le transport et la distribution du courrier et utilise, pour améliorer son

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

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

empreinte environnementale, du papier provenant de forêts gérées durablement. De plus, pour améliorer sans cesse l'empreinte environnementale de La Poste et de ses clients annonceurs, la BU Média s'est dotée en 2020 de la première analyse du cycle de vie (ACV)[1] de ses supports de communication papier et numériques, menée par un cabinet de conseil environnemental. Sa finalité est d'aider les annonceurs à réduire l'impact écologique de leurs campagnes en leur prouvant que le courrier publicitaire est avantageux sur ce critère devenu une préoccupation centrale des consommateurs et des marques ;

- c'est un média non intrusif. Le destinataire peut aller chercher son courrier à sa boîte aux lettres à sa convenance (fréquence…), ce qui crée un instant privilégié (ritualisation), et le lire quand il le veut ;
- c'est le média du domicile. Les solutions marketing de la BU Média (dont le courrier publicitaire adressé avec les échantillons, la réalité augmentée ou le voice commerce…) permettent de toucher les consommateurs chez eux, là où ils sont prêts à s'engager dans un parcours d'achat [2], de capter l'attention des cibles avec un média qui suscite l'émotion et d'engager les consommateurs dans un parcours omnicanal de découverte et d'achats innovant. C'est dans ce contexte que la BU Média a déployé à la fin de 2021, sa campagne de communication fondée sur le domicile avec le concept INH (*Inside Home*).

Dynamique du marché

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.

La décroissance naturelle (hors Covid) du courrier publicitaire adressé est essentiellement portée par les acteurs historiques dont le modèle économique est en rupture (la vente à distance, par ex.). Le secteur subit également les effets des arbitrages médias réalisés par les grandes entreprises dans un contexte de digitalisation et d'augmentation des coûts du papier. Toutefois, des signes positifs sont perceptibles : des positions fortes ont été prises dans certains secteurs (e-commerce, grande consommation…), des secteurs se maintiennent à des niveaux élevés de consommation (associations caritatives avec l'appel aux dons) et de nouveaux usages s'ouvrent (intégration des solutions marketing de la BU Média dans les outils CRM du marché).

Perspectives et stratégie

Mediapost est le leader du marché de l'imprimé publicitaire (publicité non adressée). Les résultats sur ce marché ont encore été affectés en 2021 par les mesures sanitaires liées au Covid. Les mesures prises (couvre-feu, confinement, jauge dans les magasins…) n'ont pas permis de retrouver la situation d'avant-crise. Le pôle média publicitaire profite par ailleurs d'un développement très positif sur le marché du digital et de la *data* (adresse postale, enrichissement de fichiers, *leads*…). Le renforcement des positions de la BU Média sur le digital et la *data* positionne la BSCC dans les principales entreprises françaises de marketing digital.

Enfin, le déploiement de la synergie se poursuit au sein des entités du pôle d'activité Média pour apporter une réponse globale et omnicanale aux clients : hybridation des offres (print/digital), intégration de la voix dans les solutions marketing (voice commerce), fluidification du parcours client avec le renforcement du *plateforming* (accès digital aux offres), solutions tout-en-un avec une intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur (création/*data*/impression/distribution…).

Presse

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

Outre la vente au numéro en kiosque, la presse est diffusée, soit par voie postale (le postage), soit par une distribution dédiée à l'adresse des lecteurs (le portage). Le postage est, après la vente au numéro, le deuxième mode de diffusion de la presse. En 2021, environ 7 000 titres ont eu recours aux services de La Poste, qui a acheminé et livré plus de 800 millions d'exemplaires soit 30 % de la diffusion nationale, pour un chiffre d'affaires de 322 millions d'euros (hors la contribution versée par l'État d'un montant de 87,8 millions d'euros). La Poste accompagne ses clients dans la diffusion de leurs publications et améliore la valeur du postage de presse par de nouvelles offres, notamment pour les éditeurs qui ont choisi des solutions alternatives au film plastique.

1.3.1.2 Les grands axes de la transformation de la BSCC

La satisfaction client en priorité

En cohérence avec la stratégie du groupe, la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) fait de la satisfaction de ses clients un levier fondamental de son action pour être perçue comme un prestataire de services d'excellence.

(1) L'ACV consiste à évaluer les impacts environnementaux potentiels d'un système, d'un procédé, d'un service ou d'un produit.
(2) Selon une étude menée par ILIGO, cabinet dédié à la compréhension des comportements de consommation et à la mesure des leviers marketing, 86 % des décisions concernant les projets familiaux se prennent à domicile.

Le système de management de la qualité de la BSCC agit sur trois axes :

Assurer en amont la fiabilité des offres et des processus	Assurer l'excellence opérationnelle au quotidien	Assurer une expérience client enrichie
La bonne conception des offres, des process et des systèmes d'information (pilotée en revues de jalons), la qualité et la quantité des ressources de toutes natures nécessaires à la réalisation des prestations proposées doivent concourir à assurer la promesse client	L'action managériale doit contribuer à la bonne exécution des tâches par le déploiement de standards définis par l'Excellence	Assurer la bonne exécution d'une expérience client simple et efficace de bout en bout pour tous nos clients.

* *La BSCC n'est plus en charge de l'expérience client des particuliers et des professionnels qui incombe à la nouvelle branche Grand Public et Numérique, mais seulement garante de sa bonne réalisation.*

Mesurée par des *Net Promoter Score* (NPS) sur ses principaux flux, la satisfaction client guide le pilotage de chaque établissement.

Le respect des engagements en matière de délais est également mesuré pour de nombreux flux, en particulier ceux qui font partie du service universel du courrier. En 2021, la crise sanitaire et ses conséquences sur les conditions de réalisation des prestations (distanciation sociale, mesures sanitaires) ont conduit l'État à ne pas fixer d'objectif en la matière. La Poste s'est toutefois attachée à reconstruire progressivement ses organisations pour assurer rapidement un service le plus conforme possible aux attentes de ses clients.

Par ailleurs, la refonte de la prise en charge des questions et réclamations a été poursuivie avec la possibilité pour le client de solliciter son bureau de poste ou son facteur directement, en complément du numéro d'appel dédié (3631) et du site www.laposte.fr. Les réclamations relatives à la distribution font désormais l'objet d'une prise en charge systématique par l'équipe opérationnelle concernée, qui prend contact avec chaque requérant.

Schéma directeur industriel, logistique et informatique

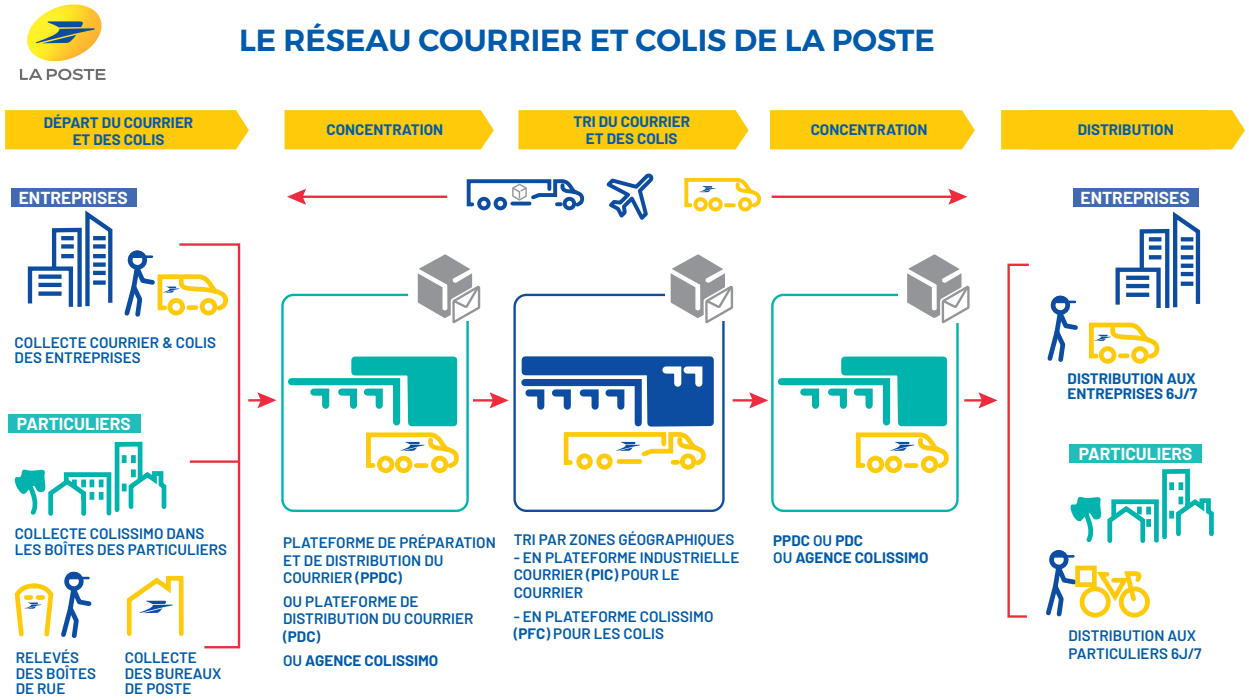
La branche Services-Courrier-Colis doit faire face à la digitalisation des échanges qui entraîne une baisse structurelle des volumes de courrier : 18 milliards de lettres en 2008, un peu plus de 7 milliards en 2021. Parallèlement, les volumes de colis explosent au rythme de l'expansion du e-commerce : En 2021, 505 millions de Colissimo ont été livrés, comparé à 275 millions en 2015 (y compris les activités Grand Public).

Face à ces évolutions, le schéma industriel, logistique et informatique de la branche doit s'adapter pour garantir la compétitivité et la qualité des prestations réalisées. Le premier volet de ce plan a conduit à investir 450 millions d'euros entre 2017 et 2021 pour renforcer et optimiser les capacités de traitement des colis de la BSCC et a permis de prendre en charge plus de 505 millions de colis en 2021 (y compris activités Grand Public). Cette croissance accélérée du marché du colis a déclenché en 2021 le second volet de ce plan d'investissement de 2023 à 2026 pour un montant de 450 millions d'euros.

Le schéma directeur a aussi pour mission de moderniser l'activité Courrier tout en ajustant sa capacité industrielle. Cette optimisation conduit à une mutualisation des capacités industrielles entre courrier, colis et Chronopost. Des infrastructures de convergence sont alors créées comme, par exemple, les plateformes de préparation et de distribution du courrier multiflux (PPDC MF) qui réunissent les principales activités de la BSCC. Cette évolution en termes d'infrastructures va de pair avec une optimisation du transport qui permet de réduire les coûts, les émissions de gaz à effet de serre et les délais d'acheminement. Plus de 800 « caisses mobiles » (conteneurs amovibles transportés sur des remorques que l'on peut stocker à quai ou sur des parkings), chargées en vrac (par opposition à un chargement en palette) permettent d'augmenter le nombre de colis transportés par liaison (un attelage normal transporte deux caisses mobiles de 50 m^3).

Sur le plan informatique, un plan complet de rénovation des infrastructures et des applications est en cours pour construire des socles normalisés qui permettront d'opérer distribution des flux courrier et livraison de colis et services. À l'instar des colis, chaque envoi de courrier sera identifié par une marque digitale unique, la *smart data*. Les lettres recommandées ou suivies seront traitées sur le plan informatique comme des colis en mutualisant ainsi des systèmes communs. L'intelligence artificielle est largement utilisée pour la lecture des adresses, la détection des plis non distribuables (déménagement sans demande de réexpédition par exemple) ou la collecte des données nécessaires au dédouanement.

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
● 126 484 boîtes aux lettres de rue ● 117 300 clients « collecte et remise » ● Plus de 2 750 facteurs collecteurs	● 259 poids lourds ● 8 284 liaisons routières ● 4 avions et deux extensions en Corse desservant 3 escales et Roissy hub ● 28 984 voitures thermiques de livraison ● 59 deux-roues motorisés thermiques ● 6 590 voitures électriques ● 1 240 Quadeo électriques ● 17 589 vélos à assistance électrique ● 7 672 Staby électriques	● 1 910 plateformes de distribution du courrier (PDC) ● 220 plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) ● 26 plateformes industrielles courrier (PIC) ● 19 plateformes (PFC) et hub colis ● Le Hub international à Roissy ● 2 city hubs de stockage et logistique de proximité	● 62 118 facteurs* ● 1 865 livreurs colis* ● 43 242 tournées journalières hors tournées dédiées colis ● 42,2 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept ● 15 201 points relais Pickup en France ● Plus de 622 millions de kilomètres parcourus chaque année par les facteurs ● 48 agences Colis (ACP) ● en moyenne 1,67 million de colis distribués par jour (et jusqu'à 3,54 millions en période de fin d'année)

* *Personnes physiques.*

La branche adapte progressivement son organisation à l'évolution de son activité, caractérisée notamment par une baisse structurelle des volumes de courrier 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 plateformes industrielles courrier (PIC) à fin 2010 à 26 à fin 2021. Montée en puissance des plateformes Colissimo (PFC) qui sont au nombre de 19, dont cinq ouvertes entre 2017 et 2021 ;
- création de 62 plateformes de préparation et de distribution (PPDC) multiflux courrier et colis, petits paquets imports, presse, imprimé publicitaire, Chronopost à fin 2021, dont cinq automatisées (colis triés à la tournée) ;
- 43 242 tournées de distribution du courrier assurées sans travail complémentaire de tri, rattachées aux plateformes de distribution ;
- utilisation des surfaces des établissements pour créer des *city-hubs* permettant de faire du microstockage de proximité et de la préparation de commandes pour les fournisseurs des réseaux de distribution diffus avec deux sites précurseurs à Paris ;
- 467 « îlots », situés au plus près des tournées des facteurs, de façon à réduire le parcours entre la plateforme qui les alimente et le point de départ de leur tournée.

Ce schéma directeur industriel s'appuie sur l'excellence industrielle et économique 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 plateformes colis) et la croissance des flux de petites marchandises internationales. La maîtrise des coûts du courrier est obtenue :
   - par la transformation progressive des plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) en plateformes de distribution multiflux : traitement du courrier, petites marchandises, presse, Chronopost (produit progressivement distribué par le facteur) et colis, sur un même site, et,
   - par l'adaptation du réseau industriel aux volumes de courrier à traiter.

2. L'adaptation du réseau des sites préparant les tournées des facteurs (PPDC) aux nouvelles activités et aux nouveaux services (modernisation du premier et du dernier kilomètre) afin que :
   - les travaux de tri préparatoires à la distribution de la tournée de chaque facteur soient automatisés en amont dans les plateformes industrielles courrier (PIC),
   - les facteurs reçoivent des sacoches « prêtes à distribuer », sans travail complémentaire de tri,
   - les facteurs soient le plus proche possible du point de départ de leur tournée de distribution, et positionnés dans de nouveaux espaces de proximité dénommés « îlots »,
   - la distribution des envois soit pilotée dans les PIC pour que chaque pli puisse être distribué à la date promise (en J+1, J+2, J+4 ou J+7).

3. La digitalisation de la chaîne logistique et de tous les parcours clients (infrastructure et socles informatiques). Cela concerne par exemple le marquage de tous les plis, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la lecture d'adresses et le tri, le flashage, le système d'information des nouveaux services, l'évolution de Facteo (l'assistant personnel des facteurs). Par ailleurs, les investissements dans les systèmes d'information réalisés en synergie avec la branche Grand Public et Numérique visent une supervision en temps réel, *via* l'approche *Mobile first* [1], et intégration de l'intelligence artificielle.

Responsabilité sociale et environnementale de la BSCC

Le groupe La Poste, qui a été une des premières entreprises au monde à introduire des véhicules électriques en grand nombre dans sa flotte d'entreprise, accroît son effort en faveur des transports respectueux de l'environnement. Il dispose aujourd'hui de véhicules électriques à deux, trois ou quatre roues pour adapter ses moyens aux contraintes de distribution et d'emport et satisfaire aux réglementations imposées par les municipalités pour limiter les émissions de polluants et de CO_2. C'est grâce à cette politique responsable et pionnière que La Poste peut accéder aux centres-villes.

Face à l'urgence climatique, une trajectoire ambitieuse de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) est devenue incontournable. Aussi la branche Services-Courrier-Colis s'engage-t-elle à atteindre zéro émission nette de CO_2 en 2030 en intégrant le minimum de compensation carbone et en poursuivant une trajectoire de réduction de ses émissions de CO_2 validée pour sa compatibilité avec l'Accord de Paris par les organismes internationaux experts du climat. Pour atteindre cet objectif, elle priorise :

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

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

- pour soutenir l'ensemble de ses offres : courrier, colis, média, nouveaux services de proximité ;
- pour se diversifier en se positionnant sur les marchés d'accompagnement à la transition énergétique; la branche Services-Courrier-Colis agit en faveur de la décarbonation de ses activités de transport et de livraison urbaine, dont elle fait une ambition stratégique à horizon 2030, et de l'amélioration de la qualité de l'air en s'appuyant sur :
  - de nouveaux schémas directeurs industriels qui optimisent et mutualisent au quotidien les kilomètres parcourus,
  - l'optimisation de la logistique et des chargements (+ 30 % d'emport grâce aux caisses mobiles – conteneurs amovibles et au vrac rangé) pour réduire le nombre de remorques nécessaires ; elle atteint ainsi une empreinte carbone par colis parmi les plus faibles du secteur, à seulement 420 g de CO_2 par Colissimo livré en France en 2020,
  - le déploiement d'une des plus importantes flottes de véhicules électriques au monde (35 000 véhicules dont les VAE, soit 48 %), ainsi plus de la moitié (54 %) des tournées sont effectuées en véhicule électrique ou en mode doux ; et la formation de 80 000 postiers à l'éco-conduite.

L'ambition de la branche Services-Courrier-Colis est d'aller plus loin et prévoit, d'ici à 2025, de livrer en mode doux ou décarboné les 27 plus grandes métropoles et villes françaises, notamment par l'acquisition de 4 500 véhicules électriques supplémentaires, de déployer une des plus grandes flottes de vélos-cargos d'Europe et de contribuer à l'objectif du groupe de décupler les surfaces dédiées aux activités de logistique urbaine d'ici à 2030.

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

La branche Services-Courrier-Colis mène, par ailleurs, une politique d'écoconception de ses enveloppes et colis postaux et se mobilise pour développer le recours aux emballages réutilisables. Tous ses produits d'envoi papier, carton et plastiques sont 100 % recyclables. La grande majorité des produits de la gamme Colissimo intègre du papier certifié FSC Mix issu de forêts gérées durablement et contenant des fibres recyclées, des colles à base d'amidon de maïs ou d'eau et des encres à base d'eau. Le taux de matière recyclée a considérablement augmenté sur certaines gammes. Ainsi, les Prêt-à-Envoyer Europe et Monde intègrent désormais 40 % de matière recyclée (contre 20 % précédemment). La part de matériau recyclé des pochettes souples est passée de 50 % à 70 %.

Comme chaque année, dans le cadre de son Fonds Carbone Interne, la branche Services-Courrier-Colis a accompagné, en 2021, des projets innovants de réduction de l'empreinte environnementale de ses activités. Ainsi, la plateforme Colissimo (PFC) de Cavaillon a installé un éclairage extérieur moins énergivore. En réduisant la nuisance lumineuse, son projet, mené en partenariat avec le parc naturel régional du Luberon, contribue également à la préservation de la biodiversité. La plateforme industrielle courrier Auvergne a déposé un projet de plantation d'une forêt urbaine aux abords du bâtiment, en partenariat avec la mairie de Lempdes, commune de Clermont Auvergne Métropole. Parmi ses nouvelles implantations, la PFC Ile-de-France Sud dispose de 2 hectares de bassin offrant une compensation à 100 % de l'artificialisation du sol (les eaux pluviales sont intégralement dirigées vers la nappe phréatique). L'installation d'un double trieur multiplie par deux et demi la capacité de tri tout en réduisant de 30 % les surfaces nécessaires à l'activité. La généralisation du chargement en vrac réduit de 25 % le nombre de camions tout en augmentant de 50 % la production du site.

Enfin, la DSI de la branche Services-Courrier-Colis s'est engagée en 2021 dans une démarche de labellisation « Numérique Responsable » pour l'intégralité des SI de son ressort. Cette certification exigeante, conçue par l'Institut du numérique responsable, en partenariat avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, l'ADEME et le WWF, atteste à ses parties prenantes que la branche Services-Courrier-Colis est engagée dans une démarche d'amélioration continue visant à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication.

L'excellence

La quête de l'excellence reste au cœur de la transformation de la BSCC. Ce système de management repose sur la nécessité de développer l'implication de l'ensemble des acteurs de la branche au service de la performance, tout en s'appuyant sur les valeurs du groupe La Poste (ouverture, considération, proximité, accessibilité, équité, sens du service). Fondé sur l'amélioration continue, et la recherche permanente d'une performance équilibrée entre l'attention portée à ses clients (Système de management de la qualité), aux postières et aux postiers (Système de management de la santé et de la sécurité au travail) et à la valeur créée pour l'entreprise (Système de management de la performance), il s'applique à l'ensemble des métiers, opérationnels comme fonctionnels, afin de garantir le bon fonctionnement transverse de l'organisation, en donnant la priorité au terrain.

Le Système d'Excellence est un système de développement en continu des personnes et des processus au service de la performance globale de la branche et repose sur trois socles interdépendants :

- Déployer une vision et une stratégie, avec des objectifs prioritaires clairement identifiés, afin d'installer un socle commun indispensable pour encadrer et guider l'action des équipes ; un cycle stratégique pluriannuel est mis en place afin de réactualiser la vision de la branche et de chaque entité ; un plan à moyen terme décline la vision en programmes à mener ; et, un contrat d'objectifs annuel identifie les priorités de l'année (indicateurs et projets) ;
- Animer la performance de l'équipe ;
- Faire évoluer les postures et les compétences des équipes, managers et collectifs, avec un plan de développement des compétences et d'accompagnement adapté en fonction du poste occupé.

La satisfaction des clients, dans un univers toujours plus concurrentiel et exigeant, ne peut se développer que grâce à l'agilité et à l'autonomie des équipes pour répondre de façon réactive aux besoins personnalisés des clients et de les opérer avec un haut niveau de qualité, en donnant davantage la main aux équipes. Le Système d'Excellence vise progressivement à installer des équipes autonomes et performantes à chaque niveau de l'entreprise, responsables de leurs résultats, avec des marges de manœuvre identifiées.

Engagement

La transformation de la BSCC ne pourra se faire sans l'engagement des postiers. Des postiers engagés, fiers et confiants dans leur avenir sont la meilleure garantie de réussite de la transformation et du développement de la branche Services-Courrier-Colis.

En 2021, année de nouveau marquée par la crise sanitaire, la branche Services-Courrier-Colis a plus que jamais fait de la santé et de la sécurité de tous ses collaborateurs sa priorité :

- respect extrêmement rigoureux des gestes barrières et des protocoles sanitaires en vigueur ;
- mise en œuvre d'une politique de prévention des accidents du travail volontariste par des plans d'actions ciblés sur les risques majeurs identifiés ;
- développement, au travers du système de management santé sécurité au travail, d'une culture dans laquelle chacun est acteur de sa propre sécurité et de celle des autres.

Cette politique a permis d'éviter, en 2021, 88 accidents du travail avec arrêt. Depuis le début de la crise sanitaire ce sont ainsi 1 707 accidents du travail avec arrêt qui ont été évités.

L'amélioration de la qualité de vie au travail demeure une préoccupation permanente, qu'il s'agisse des conditions d'exercice des métiers ou de l'ouverture et de l'attention aux autres, attestées par l'obtention du label Diversité par la branche (cf. section 3.3 La politique sociale au service du développement du groupe).

La branche Services-Courrier-Colis attache également une importance particulière à la qualité de l'accueil et à la formation systématique des nouveaux arrivants, tant en ce qui concerne leur sécurité que les procédures et gestes métier. Pour les facteurs, un standard de parcours habilitant combinant théorie et pratique est en cours de déploiement national.

La formation bénéficie à tous : huit postiers de la branche sur dix ont été formés en 2021, comme en 2020, en développant massivement la formation à distance en raison de la situation sanitaire.

La branche Services-Courrier-Colis continue également de déployer un modèle d'emploi fondé principalement sur l'emploi permanent à temps plein (3 410 recrutements en CDI en 2021). Il est enrichi des formes d'emploi responsable permettant de conjuguer la qualité de l'emploi et la flexibilité rendue nécessaire par les fortes variations dans les besoins de nos clients. Ainsi 6 000 collaborateurs saisonniers ont été recrutés durant la *peak period* 2021, afin de venir en appui aux postiers permanents pour prendre en charge et livrer le surcroît de colis confiés par nos clients.

Les effets du nouveau plan stratégique de la branche Services-Courrier-Colis sur son modèle d'activité, les évolutions des métiers et des besoins en compétences, sont identifiés par les filières métiers et portés à la connaissance des postiers et de leurs représentants dans le cadre de la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) de la branche. Les nouveaux métiers ont vocation à être exercés par les postiers d'aujourd'hui, grâce à la mise en place d'itinéraires combinant accompagnement individualisé et dispositifs de formation (souvent certifiants ou diplômants). La mobilité vers les autres branches (377 chargés de clientèle à la BGPN issus de la BSCC en 2021) ou des missions d'intérêt général (65 conseillers numériques) font également partie des nombreuses possibilités d'évolution professionnelle offertes aux postiers de la branche Services-Courrier-Colis.

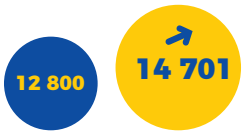
L'ensemble de ces politiques et de ces actions contribue pleinement à l'engagement des postiers de la branche Services-Courrier-Colis. Et pour mener sa transformation, la branche Services-Courrier-Colis continuera de s'appuyer sur une méthode de conduite du changement qui repose, avant tout, sur le dialogue social.

C'est en ce sens qu'un nouvel accord collectif, majoritaire, a été conclu avec la CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CGC-CFTC et l'UNSA, le 17 décembre 2021, au bénéfice des factrices, facteurs, encadrants et autres postiers des établissements courrier et des plateformes industrielles de la branche. Ce nouvel accord détermine une méthode et un cadre pour préparer, dans un dialogue social riche et construit, au niveau national et local, les transformations des métiers et activités de la branche, en lien notamment avec la future nouvelle gamme courrier qui sera déployée à compter de 2023. L'accord comporte également des mesures immédiates, au bénéfice des postiers et de leurs encadrants, à la distribution et au traitement. Il sera déployé tout au long de l'année 2022.

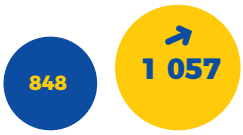
1.3.2 GEOPOST

CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES
En M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION
En M€



NOMBRE DE COLIS
2,1 Md (+ 14,1 %)

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'INTERNATIONAL
82 %

PART DU CA EN BTOC
51 % (vs 49 % en 2020)

NOMBRE DE COLLABORATEURS
54 743

DONT À L'INTERNATIONAL
46 338

FAITS MARQUANTS 2021

L'année 2021 a de nouveau été marquée par la crise sanitaire, qui a impacté les habitudes et les comportements des consommateurs et qui a continué à soutenir la forte croissance du e-commerce :

- le premier semestre a connu une forte progression des volumes traités (+ 23,6 %), toujours en lien avec l'évolution des conditions sanitaires mises en place dans le monde. Au cours du second semestre, avec la relative amélioration des conditions sanitaires, la croissance de l'activité a retrouvé des niveaux pré-Covid. Sur l'ensemble de l'année, les volumes ont augmenté de 14,1 % ;
- la tendance observée en 2020 sur la part grandissante des volumes BtoC se confirme : en 2021, 57,8 % des volumes concernent le BtoC (vs 55,2 % en 2020).

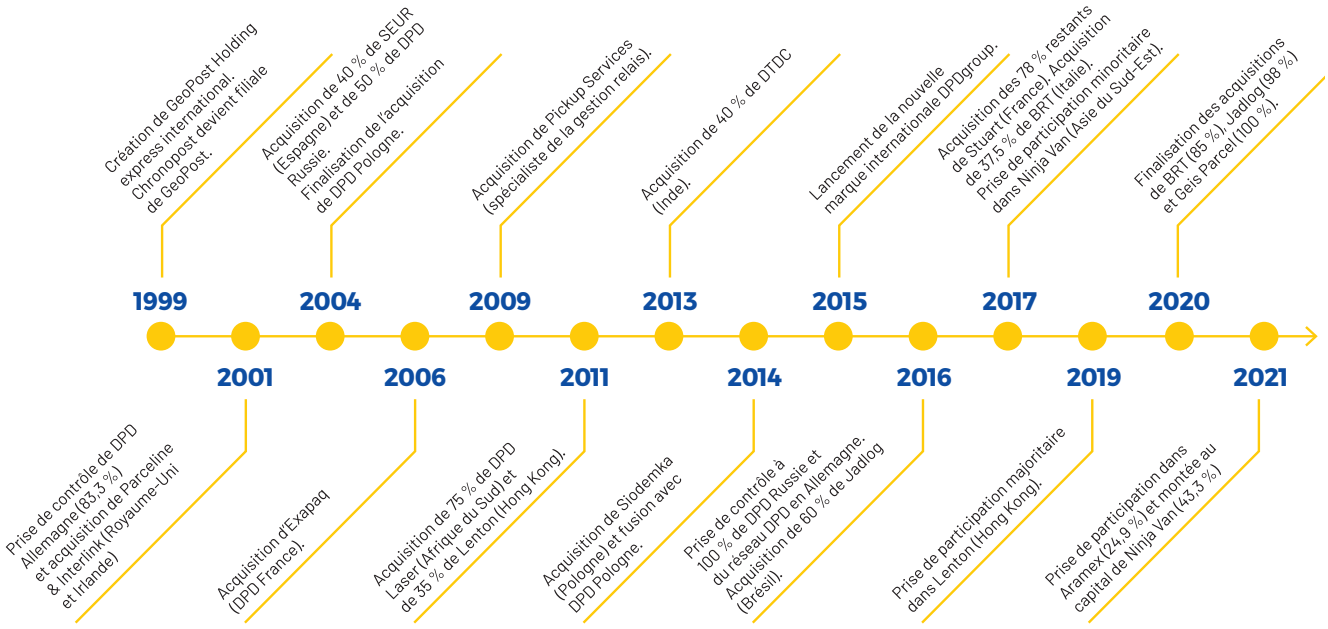
GeoPost a annoncé en mars 2021 plan stratégique « Together & beyond », visant à devenir le leader international de la livraison durable et un catalyseur de l'accélération du e-commerce, et en a initié sa mise en œuvre, avec des réalisations significatives durant l'année, dont :

- le renforcement de son cœur de métier, avec la prise de contrôle (69,81 %) de Speedy AD en Bulgarie et DPD Roumanie, l'acquisition de 100 % de TIPSA [1] en Espagne et l'intégration de Geis en République tchèque et Slovaquie ;
- le développement renforcé de la livraison Hors Domicile, avec le déploiement continu du réseau de consignes et points relais en 2021, l'accélération de l'offre Shop2Shop [2] et l'acquisition de 25 % de PUDO24 [3] par SEUR et DPD Portugal ;
- la croissance sur les segments de marchés Alimentaire et Santé, portée notamment par le déploiement de notre offre DPD fresh, des acquisitions ciblées (par exemple BK Pharma Logistics [4]) et le développement de Biocair [5], ainsi que le développement sur le e-commerce alimentaire *via* une prise de participation majoritaire au capital d'*epicery* [6] ;
- le développement des nouveaux services urbains avec Stuart (expansion en Pologne et au Portugal) et Pickup (*drives* piétons, déploiement du réseau de consignes, consignes résidentielles…),l'acquisition de CitySprint au Royaume-Uni [7] ;
- l'accélération du développement à l'international, avec notamment la montée à 43,3 % au capital de Ninja Van [8] à l'occasion de sa dernière levée de fonds, et la prise de participation de 24,9 % au capital d'Aramex [9] ;
- suite à la réorganisation effective à compter du 1er juillet 2021, la collaboration opérationnelle avec Asendia[10], favorisant le développement de synergies, et l'acquisition à 100 % d'eShopWorld [11] (ESW) par Asendia ;
- GeoPost a également accéléré la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable, à travers le déploiement de flottes basses émissions au sein de ses filiales : plus de 4 800 véhicules basses émissions livrent près de 180 villes en Europe fin 2021.

(1) *Spécialiste du transport express et du transport en température contrôlée en Espagne.*
(2) *Service de livraison d'un point relais à un autre point relais.*
(3) *Réseau de consignes, en Espagne et au Portugal.*
(4) *Spécialiste du transport en température contrôlée aux Pays-Bas.*
(5) *Spécialiste mondial du transport dans les secteurs pharmaceutique, biotechnologique et des sciences de la vie.*
(6) *Application française de commande de produits alimentaires auprès des commerçants de quartier.*
(7) *Opération finalisée en janvier 2022.*
(8) *Société de transport logistique basée à Singapour et opérant en Asie du Sud-Est.*
(9) *Société de transport logistique basée à Dubaï. Opération soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.*
(10) *Spécialiste du e-commerce transfrontière, joint-venture entre La Poste Française et Swiss Post.*
(11) *Leader mondial du e-commerce transfrontalier.*

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 (cf. 1.1.2 Principaux jalons de l'histoire du groupe). En 21 ans, GeoPost a su devenir un acteur clé sur le marché européen de livraison de colis en Europe grâce à des positions fortes dans la plupart des pays [1] :

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



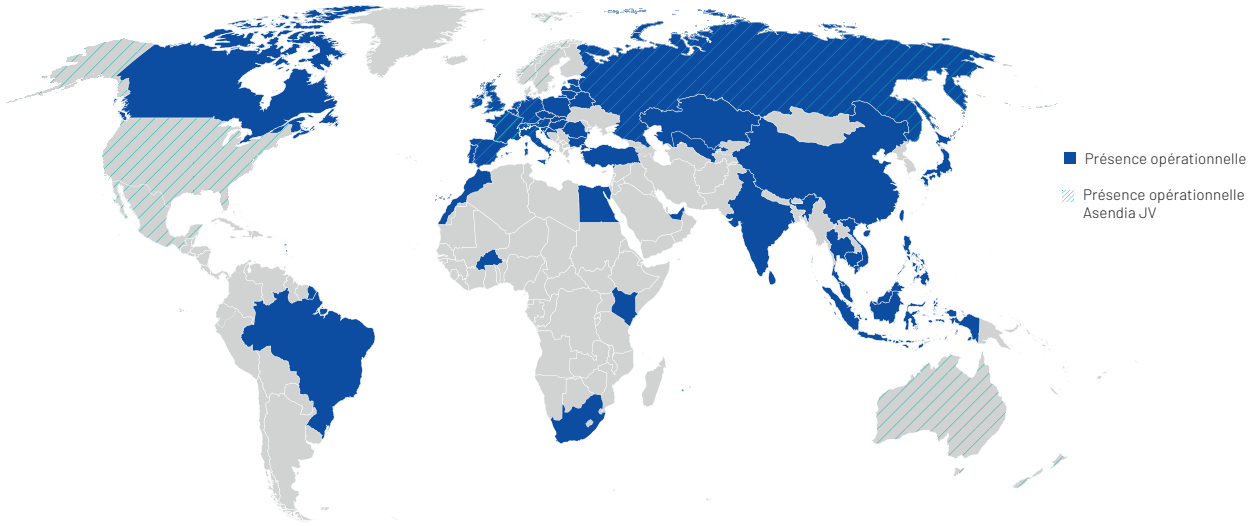
En 2021, GeoPost a poursuivi sa stratégie d'acquisitions et de partenariats, en cohérence avec les piliers stratégiques de son plan « Together & beyond », notamment sur le développement à l'international, la croissance sur les segments de marché Alimentaire et Santé, et le développement sur la livraison hors domicile.

Fin février 2021, la présentation du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » a été complétée par l'annonce d'une nouvelle organisation : Asendia, spécialiste du e-commerce transfrontière, joint-venture entre La Poste et Swiss Post, passe sous le pilotage opérationnel de GeoPost afin de développer des synergies entre les deux entités dans le domaine du colis et du e-commerce international.

(1) Source : étude annuelle interne.

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

Les implantations de GeoPost dans le monde au 31 décembre 2021



Présence par marque et pays

Participation majoritaire
Participation minoritaire

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

dpd local
- Royaume-Uni

chronopost
- France, île Maurice
- ☐ Burkina Faso, Maroc

speedy
- Bulgarie

BRT
- Italie

SEUR
- Espagne

dpd / GEP
- Russie

dpd laser
- Afrique du sud

ninjavan
- ☐ Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam

DTDC
- ☐ Inde

jadlog
- Brésil

yurticikarg
- ☐ Turquie

bosta
- ☐ Égypte

Nos autres activités internationales

LENTON GROUP Global Premium Logistics Solutions

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

ASENDIA BY LA POSTE & MAIL BOXES ETC

- France, Suède, Norvège, Royaume-Uni, Singapour, Hong Kong, Allemagne, Autriche, USA, Australie, Nouvelle Zélande, Suisse, Espagne, Pays-Bas, Italie, Irlande, Russie, Mexique

1.3.2.1 Le marché de GeoPost

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

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 service assurée pour le compte d'un client donneur d'ordre (appelé « le chargeur ») et d'un client destinataire.

GeoPost traite chaque jour 8,4 millions de colis dans le monde [1].

La segmentation du marché

Le marché CEP se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- **Le délai de livraison,** qui subdivise le marché généralement en deux segments :
  - le colis standard ou rapide, dont le délai de livraison n'est pas garanti et s'échelonne de 24 heures à 72 heures ,

(1) *Ce calcul repose sur cinq jours de livraison par semaine.*

- 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.

Le cœur de métier de GeoPost est la livraison de colis en J+1 en domestique avec une offre Premium, notamment à travers le service interactif de notification Predict qui est également offert pour nos flux intra-européens routiers (J+1 à J+3 selon l'origine et la destination concernées).

- **La couverture géographique :**
  - des marchés domestiques (livraison nationale);
  - un marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens (aussi appelé livraison intercontinentale).

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

- **La qualification de l'expéditeur et du destinataire,** qui subdivise le marché selon que le colis concerne un flux :
  - de professionnel à professionnel (BtoB);
  - de professionnel à particulier (BtoC);
  - de particulier à particulier (CtoC);
  - de particulier à professionnel (CtoB).

GeoPost couvre l'ensemble des besoins clients, 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** – ou intégrateurs (UPS, DHL Express, FedEx/TNT), 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**, dont GeoPost, capables de servir de façon unifiée un large nombre de pays. Sur ce segment, GeoPost est le premier opérateur paneuropéen à la fois en termes de chiffre d'affaires et de nombre de pays couverts par des filiales [1]. 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 47 % en valeur comme en volume [2], bien que cette distinction entre opérateur postal et opérateur non postal tende à s'estomper.

En Europe, GeoPost est aujourd'hui le premier opérateur du marché CEP avec une part de marché estimée à 13,2 % en revenu en 2020 (une augmentation de 0,7 point par rapport à 2019). GeoPost est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier. [1]

Les dynamiques du marché

En 2020, le marché européen CEP est évalué à 73,3 milliards d'euros et 15,1 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 17,4 % en valeur et de 22,2 % en volume par rapport à 2019 [1].

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

Les volumes domestiques

Le développement du e-commerce contribue à accroître la part du BtoC (estimé à légèrement plus de 62 % des volumes du marché européen CEP en 2020) [1]. Le segment BtoC a tiré la croissance globale du marché européen CEP, avec une croissance de 37 % à la fois en volume et en valeur en 2020. Cette tendance est soutenue par la croissance du e-commerce européen estimée à 29,6 % en 2020 [2]. Fort de cette dynamique, GeoPost compte continuer à conquérir de nouvelles parts significatives sur ce marché, grâce à son réseau hybride BtoB-BtoC.

Les volumes transfrontaliers

L'activité transfrontalière correspond à l'opération des colis export et/ou l'opération des colis import.

En 2020, 60 % des e-acheteurs réguliers européens ont déjà acheté sur un site étranger [3]. Ainsi, on estime que 60 % 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 60 % pour l'Italie, 62 % pour l'Espagne, 78 % pour la Belgique, 82 % pour le Portugal et 87 % pour la Suisse.

(1) Source : étude annuelle interne.
(2) Source : eMarketer e-commerce Report 2020, février 2021 European e-commerce Report 2020, Ecommerce Foundation, juin 2020.
(3) Source : baromètre e-shopper 2019 2021 de GeoPost, réalisé par GfK et GeoPost, dans 21 pays et auprès de 23 255 23 394 répondants.

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 (30 %) et chinois (54 %). Au Royaume-Uni, 8 % des e-shoppers réguliers ont cessé d'acheter sur des sites étrangers depuis le Brexit. À l'inverse en Chine, 80 % de tous les e-acheteurs ont déjà acheté des produits d'Europe, et 63 % ont acheté des produits provenant d'autres pays asiatiques.

Un marché concentré géographiquement et en poursuite de consolidation

Le marché européen CEP reste très concentré : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent 55 % du marché du colis express européen. Avec l'Italie et l'Espagne, ces cinq pays concentrent 68 % du marché.

En 2020, le marché a poursuivi son développement sur les pays de l'Europe de l'Ouest (Royaume-Uni : + 30,8 %), mais la dynamique de croissance en valeur la plus forte se trouve en Europe de l'Est (Slovénie : + 30,6 % ; Lituanie : + 30,0 % ; Bulgarie : + 29,2 % ; Roumanie : + 25,5 % ; Lettonie : + 22,6 % ; Pologne : + 22,3 % ; Croatie : + 21,2 % ; Slovaquie : + 20,6 % ; Hongrie : + 20,4 % [1]).

Les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec Colissimo et GeoPost, et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 47 % du marché européen [2]. Au regard du marché américain, il reste toutefois encore peu consolidé. Cette consolidation devrait donc se poursuivre, à l'image d'opérations récentes telles que la prise de participation d'Advent (qui détient également l'opérateur polonais InPost) à hauteur de 75 % dans Hermes UK et 25 % dans Hermes Allemagne en 2020, et le rachat de Mondial Relay à 100 % par Advent, par l'intermédiaire d'InPost, en 2021.

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

En 2021, l'industrie du colis est petit à petit entrée dans une phase post-pandémie. Progressivement sur le 2e semestre, la croissance des volumes a légèrement ralenti, en parallèle de la tension inflationniste et de l'augmentation du prix du fuel. L'activité de transport de colis rapides/express fait face à une forte pression tarifaire, tant sur le segment BtoB que sur le segment BtoC. Deux facteurs concourent à la pression sur les prix :

- le développement de capacité des opérateurs de colis qui ont accompagné celui du marché ;
- le pouvoir de négociation élevé des grands clients, du fait de 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.

GeoPost 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.

Enfin, la pression concurrentielle demeure élevée sur les marchés de GeoPost, notamment avec le niveau d'internalisation accrue de la logistique et du transport de certaines marketplaces, l'émergence de nouveaux acteurs (acteurs du quick commerce [3], autres acteurs du *last mile*…) et la diversification des acteurs traditionnels de la logistique et du transport sur certains des segments d'activité.

La montée en puissance du segment toC

BtoB et BtoC

Le marché BtoB a subi une baisse initiale au début de la pandémie. Une reprise au cours du second semestre lui a permis de terminer l'année 2020 avec une croissance positive de + 0,7 % en valeur et de + 0,6 % en volume. Les segments BtoC et BtoC transfrontaliers ont continué de stimuler la croissance. La tendance s'est significativement amplifiée en 2020, alors que les ventes en ligne ont été dopées par la pandémie. Durant les phases successives de confinement, la progression des dépenses en ligne a évolué à des niveaux jamais atteints en Europe. Ainsi, les ventes en ligne ont progressé de 26 % en 2020 en Europe [4], grâce à une fréquence d'achat accrue de personnes qui achetaient en ligne même avant la crise sanitaire, mais aussi grâce aux 15 millions d'Européens qui ont acheté pour la première fois en ligne en 2020. Cette tendance forte a fait augmenter la part du e-commerce dans le commerce total en Europe de 9 % en 2019 à 12 % en 2020 [2].

Le marché BtoC a explosé en 2020 (+ 37,3 % de croissance en volume) en raison de l'envolée du e-commerce stimulée par la pandémie. Le BtoC domestique a progressé plus rapidement que le BtoC transfrontalier en 2020, car les consommateurs ont généralement privilégié les e-commerçants locaux.

Les résultats du premier semestre 2021 montrent déjà une croissance des volumes BtoC de + 32,9 % (par rapport au premier semestre 2020)[2]. Cette forte croissance est liée aux confinements qui ont commencé en mars 2020 uniquement.

(1) Source : étude annuelle interne.
(2) 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).
(3) Concept de livraison de courses alimentaires en zone urbaine avec des délais très courts.
(4) Source : eMarketer e-commerce Report 2020, février 2021.

CtoC

Le segment CtoC, quant à lui, connaît une croissance accélérée grâce à une envolée des ventes sur les places de marché de vente entre particuliers. La croissance du CtoC a en effet continué à s'accélérer (+ 30,5 % en volume et + 28,5 % en valeur en 2020), car la crise de Covid-19 a soutenu les ventes de produits de seconde main sur des places de marché telles que Vinted dans la plupart des pays européens (alors que la tendance était restée majoritairement française en 2019).

1.3.2.2 Une organisation en réseaux

L'organisation de GeoPost lui permet de proposer aux expéditeurs et destinataires internationaux 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

En Europe

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

GeoPost est présent sur le marché européen :

- en propre, dans 26 pays, *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, Portugal et Roumanie ; sous la marque Chronopost en France ; sous la marque SEUR en Espagne ; et sous la marque BRT en Italie ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : sur le marché autrichien grâce à une participation de 26 % dans DPD Autriche ;
- *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, GeoPost est actif sur l'ensemble du continent. 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 53 % de son chiffre d'affaires. 82 % du chiffre d'affaires de GeoPost est réalisé hors de France.

Hors Europe

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

- en propre, *via* des filiales détenues à 100 % ou contrôlées : en Russie avec une participation de 87 % dans DPD Russie/SPSR ; en Biélorussie et au Kazakhstan avec des participations de 100 % ; en Afrique du Sud avec une participation de 75 % dans DPD Laser ; au Brésil avec une participation de 98 % dans Jadlog ; à l'île Maurice avec 75 % détenus dans Chronopost Mauritius ; en Asie avec la montée au capital de Lenton à hauteur de 65 % en septembre 2019 ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : en Inde avec une participation de 43 % dans DTDC ; en Turquie avec une participation de 25 % dans Yurtiçi Kargo ; en Asie du Sud-Est avec une participation minoritaire dans Ninja Van (43,3 %) ; en Afrique francophone : au Maroc (34 %) et Burkina Faso (40 %) sous la marque Chronopost ; et en Égypte avec une prise de participation de 10,57 % dans Bosta ;
- enfin, GeoPost se positionne sur le marché du transport international de produits pharmaceutiques spécialisés au travers de sa filiale Biocair (100 %).

GeoPost 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. Par exemple, GeoPost détient 35 % de Sodexi (joint-venture avec Air France Cargo) depuis 2012, cette société réalise les opérations aéroportuaires express d'Air France Cargo.

Ce réseau aérien opéré au départ du *hub* de Chronopost de Roissy-Charles-de-Gaulle (France) permet d'assurer la livraison de colis vers 230 destinations mondiales.

Asendia : e-commerce transfrontière

Depuis 2012, La Poste a mis en œuvre une alliance stratégique avec Swiss Post visant à développer les activités liées à l'e-transfrontière qui a abouti à la création d'un commerce coentreprise, Asendia.

Ce segment du e-commerce transfrontière est particulièrement prometteur avec une croissance annuelle moyenne d'ici 2025 supérieure à 15 % par an et un volume de transactions qui devrait dépasser les 800 milliards d'euros.

Sur ce segment, Asendia offre deux types de services :

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

(1) Notamment Air France-KLM, Cathay Pacific, American Airlines.
(2) Comme SoDExI (filiale détenue à 65 % par Air France SA et 35 % par GeoPost).
(3) Tels DTDC en Inde, DPD Laser en Afrique du Sud, etc.

- des services technologiques opérés par sa filiale eShopWorld et permettant aux marques de gérer des transactions transfrontières avec une expérience client équivalente à des transactions domestiques.

En 2021, Asendia a réalisé un chiffre d'affaires de 2 178 millions d'euros, soit une croissance de plus de 20 %. La Société a tiré profit du boom du e-commerce lié à la pandémie et a su adapter très rapidement ses processus à une demande exponentielle.

Suite à l'annonce par le groupe La Poste de son nouveau plan stratégique à 2030, et en accord avec le co-actionnaire, GeoPost assure, depuis le 1er juillet 2021, le pilotage opérationnel d'Asendia. L'objectif est de favoriser la création de valeur et les synergies entre les entités, dans le respect du pacte d'actionnaires.

Les évolutions douanières au sein de l'Union européenne, et les impacts du Brexit

Le 24 décembre 2020, un nouvel accord de coopération entre l'Union européenne et le Royaume-Uni a été conclu et son application est entrée en vigueur au 1er janvier 2021. Depuis cette date, le commerce et la circulation des biens entre l'Union européenne et le Royaume-Uni sont soumis à cet accord. Cette nouvelle relation commerciale entre l'Union européenne et le Royaume-Uni signifie pour l'industrie du colis : la nécessité de recueillir des données détaillées pour exporter des marchandises, de déclarer en douane chaque colis, de gérer des marchandises soumises à la TVA (et à des droits de douane le cas échéant), et d'être soumis à des contrôles douaniers potentiels sur certaines marchandises importées ou exportées.

Depuis 2019, GeoPost s'était préparé à ces changements en adaptant son réseau, notamment en développant ses capacités de dédouanement dans des points de consolidation import/export dédiés (*gateways*) au Royaume-Uni, en Irlande, en France, aux Pays-Bas, en Suisse (site implanté près de la frontière côté France) et en Espagne. Ainsi, la poursuite des services peut être assurée dans un contexte devenu plus complexe. Certains clients britanniques ou européens ont ouvert des entrepôts pour pouvoir expédier au sein d'une même zone douanière, permettant à GeoPost de conserver une partie des volumes, qui s'opèrent dorénavant sur des axes différents. Cependant, les nombreuses contraintes engendrées par ces nouvelles réglementations ont découragé beaucoup de clients à exporter, entraînant des baisses de volume conséquentes chez GeoPost entre le Royaume-Uni et l'Union européenne, dans les deux sens.

Depuis le 1er juillet 2021, une nouvelle réglementation EU supprime la franchise de 22 euros sur la TVA à l'import (BtoC) et met en place un nouveau régime optionnel de taxation afin de simplifier les obligations déclaratives et le paiement de la TVA sur les ventes à distance de biens importés en Union européenne d'une valeur inférieure ou égale à 150 euros. Ce dispositif, appelé guichet unique de TVA ou *Import One Stop-Shop* (IOSS), permet aux entreprises qui y adhèrent de ne plus avoir à s'immatriculer dans chaque État membre de consommation afin de déclarer et payer la TVA due. Cependant, selon cette réglementation, certaines marchandises, en fonction de leur valeur, doivent être dédouanées dans le pays de destination. Aussi, afin d'accompagner les clients britanniques, GeoPost s'est lancé dans une vaste étude d'opportunité sur la zone Europe pour optimiser ses points de consolidation douane ; un des premiers résultats a été l'ouverture d'une nouvelle *Gateway* en Allemagne au 1er juillet 2021.

Les nouvelles réglementations européennes, l'intensification des contrôles de part et d'autre de la Manche, les mesures concernant la TVA au 1er janvier 2022 dans certains territoires, ainsi que les nouvelles classifications des marchandises (HS code), la gestion et l'ajustement du principe de régime de l'origine préférentielle (nouveau seuil de 150 euros pour le Royaume-Uni) sont autant de nouvelles règles nécessitant une adaptabilité des moyens de dédouanement et de notre réseau à travers l'Europe.

GeoPost renforce ainsi son réseau et ses solutions de dédouanement pour permettre aux clients la circulation optimale de leurs marchandises.

Un développement fondé sur un réseau hybride BtoB-BtoC

GeoPost opère sur un marché où la croissance des volumes est un élément clé et structurant. Le marché CEP a ainsi progressé de 12,9 % en moyenne par an de 2017 à 2020, passant de 10,5 à 15,1 milliards de colis. Le marché CEP a connu une incroyable croissance de 22,2 % en volume, de 2019 à 2020. Alors que les volumes BtoB ont progressé de + 0,6 % en moyenne par an, les volumes BtoC se sont très fortement développés avec une croissance de + 37,3 % (1).

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

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

GeoPost a été l'un des premiers opérateurs BtoB du marché à faire le choix stratégique de se développer sur le BtoC il y a plus de dix ans. 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.

En 2021, la croissance du marché s'est confirmée et la part du marché BtoC s'est à nouveau consolidée. GeoPost a bénéficié d'une croissance élevée à la fois en termes de chiffre d'affaires et de volumes. En conséquence, la part du BtoC représente désormais de 58 % de son activité en volume en 2021.

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

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

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

(1) Source : étude annuelle interne.

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

En 2021, pour répondre à l'explosion des volumes et renforcer ses capacités de production, GeoPost a inauguré l'ouverture de 56 nouveaux hubs et dépôts en Europe [1], dont un nouveau hub à Miranda (SEUR), un nouveau hub à Hinckley (DPD UK), un nouveau dépôt à Holzgünz (DPD Allemagne), et un nouveau hub à Bratislava (DPD Slovaquie). Ninja Van s'est aussi doté d'un nouveau hub à Singapour.

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. GeoPost a battu son record en volume journalier avec 12,2 millions de colis traités le 29 novembre 2021 en Europe suite aux commandes du *Black Friday*, soit + 60 % par rapport aux volumes journaliers habituels. Sur le total de la période de pointe, du 15 novembre 2021 au 15 janvier 2022, GeoPost a traité 380 millions de colis en Europe.

1.3.2.3 Une offre de livraison complète et innovante

Via ses marques commerciales, GeoPost propose une gamme complète et innovante BtoB, BtoC et CtoC 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. GeoPost a pour objectif de réduire au maximum les émissions liées à ses activités de transport tout en compensant les émissions restantes. En 2020, GeoPost a compensé 100 % de ses émissions liées au transport et à la consommation d'énergie de ses bâtiments et réduit de 19 % 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.

La livraison à domicile

La livraison à domicile (*door-to-door*) reste le mode de livraison préféré des particuliers en Europe pour 82 % des e-acheteurs réguliers [2] et constitue le cœur de métier de GeoPost. Pour autant, les consommateurs tendent à envisager de plus en plus de lieux alternatifs de livraison : en relais, au travail, en retrait en magasin ou encore dans une consigne. Parmi toutes les options possibles de livraison, le recours aux consignes est celui qui a le plus gagné en popularité.

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

La livraison en relais et consignes

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

Les consignes gagnent du terrain dans les usages des e-acheteurs en Europe : 17 % des e-acheteurs réguliers européens utilisent les consignes, ce qui en fait le troisième mode de livraison préféré. Les relais restent le deuxième mode de livraison préféré : c'est particulièrement le cas en France (58 %), en République tchèque (51 %), en Slovaquie (41 %), en Hongrie (27 %) et en Belgique (25 %).

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), acquise dès 2009, GeoPost a déployé ce modèle dans toute l'Europe afin de proposer aux expéditeurs un réseau homogène, répondant aux mêmes exigences, de qualité de service.

Pour démultiplier les solutions de retrait des colis pour les clients particuliers (BtoC et CtoC), GeoPost a installé en France un réseau de 600 consignes automatiques Pickup en zones de forte affluence. La plupart des consignes Pickup sont accessibles 24h/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. De nouvelles consignes sont aussi en cours de déploiement en stations de métro et gares RER d'Île-de-France, pour simplifier le quotidien des voyageurs.

GeoPost 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 70 000 points Pickup au total (relais et consignes) dans 31 pays dans le monde, dont 16 000 points Pickup en France, 7 352 en Allemagne, 6 137 au Royaume-Uni, 4 418 en Italie (Fermopoint), 4 138 en Pologne, 2 671 en Espagne, mais aussi 9 345 dans les pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) grâce au partenariat stratégique avec le groupe PostNord. Les consignes automatiques connaissent un véritable essor en Europe, avec près de 5 300 consignes déployées à ce jour.

(1) Sites ouverts temporairement pour la peak period inclus.
(2) Source : baromètre e-shopper 2021 de GeoPost, réalisé par GfK et GeoPost, dans 21 pays et auprès de 23 394 répondants.

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

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

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

- **Le service Predict** : GeoPost a créé ce service unique de livraison interactive permettant d'assurer la livraison à domicile dans un créneau d'une heure, annoncé le matin même (par e-mail ou SMS), ou de reprogrammer depuis son smartphone ou sur internet sa livraison à une autre date ou vers un autre lieu par exemple : 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 européennes. Grâce à Predict, désormais disponible dans 21 pays [(1)], GeoPost est le premier opérateur à proposer à ses clients un créneau de livraison en une heure à travers l'Europe ;
- **Le portail myDPD** : pour permettre toujours plus de personnalisation du service par le destinataire, GeoPost poursuit le développement du portail destinataire accessible *via* une app et le web. Lancé en 2016 au Royaume-Uni et en Irlande, il a ensuite été déployé à travers l'Europe, et notamment en Croatie, en Lituanie, au Portugal en Slovénie et en Suisse en 2021. Dès 2022, myDPD sera également implémenté en Italie, en France (DPD France) et en République tchèque. Cette interface permet au destinataire d'être informé en réel sur sa livraison, en suivant sur une carte, grâce au *Live tracking*, le parcours précis de son colis. Le destinataire peut également interagir à tout moment : par exemple rediriger un colis vers un relais ou un voisin, ou encore modifier la date de livraison. Ce portail sera enrichi de services complémentaires pour faciliter toujours plus la vie des utilisateurs ;
- **La gestion des retours simplifiée pour les e-commerçants** : le portail *Return my parcel* utilisé dans plusieurs pays permet aux consommateurs de commander un retour par dépôt en point Pickup, ou par enlèvement au domicile, auprès des e-commerçants qui autorisent les retours pré-payés. Un suivi de l'itinéraire du colis est également possible *via* ce service. Cette simplicité des retours apporte une tranquillité d'esprit et facilite l'expérience globale de l'acheteur en ligne.

1.3.2.4 Stratégie et perspectives

Dans le cadre du nouveau plan stratégique 2030 du groupe La Poste, dévoilé en février 2021, GeoPost a défini sa trajectoire de transformation à 2025 : « Together & beyond » avec l'ambition de devenir le leader international de la livraison durable et un catalyseur de l'accélération du e-commerce.

Cette trajectoire s'appuie sur trois piliers :

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

Développer les positions acquises sur le cœur d'activité

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

Conforter les positions sur le marché du BtoB

De 2017 à 2020, le marché européen BtoB a connu une croissance d'environ 2,2 % chaque année. En 2020, l'activité BtoB n'a pas chuté autant que prévu, puisqu'une reprise des activités au second semestre a permis une croissance annuelle de + 0,7 % en chiffre d'affaires et + 0,6 % en volume.

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

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

- les segments qui restent en croissance comme par exemple ceux des places de marchés BtoB ou de la santé ;
- la reprise de segments les plus impactés par la crise comme le high-tech, automotive et l'industrie ;
- la transformation de certains segments dont la pandémie accélère la transition vers le BtoC (commerce traditionnel, mode et alimentaire) en proposant un modèle *one-stop-shop* BtoB/BtoC.

La prise de participation majoritaire au capital de Speedy AD en 2021, permettant de renforcer la présence de GeoPost en Bulgarie, Roumanie et Grèce, ainsi que l'acquisition de 100 % de TIPSA en Espagne, s'inscrivent dans cette perspective.

(1) Predict est disponible dans les 21 pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Estonie, France (Chronopost et DPD France), Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suisse.

Renforcer le développement des flux transfrontaliers intra-européen

En parallèle, sur le marché européen du colis transfrontalier par la route dont la croissance en 2020 était de 17 % en valeur et de 18,4 % en volume [(1)], GeoPost entend poursuivre sa stratégie de croissance plus forte que la moyenne du marché, afin de consolider sa position de leader.

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

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

Accélérer les initiatives sur les segments stratégiques

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

Pour atteindre cette ambition, GeoPost souhaite :

- poursuivre sa politique d'innovation de services premium ;
- enrichir en continu l'expérience client et accroître son impact commercial par le biais de services personnalisés, d'une approche compétitive et d'une gestion individualisée de la relation client (tant du point de vue expéditeur que destinataire) ;
- proposer le réseau hors domicile (relais et consignes) le plus dense d'Europe.

Sur le segment de la livraison hors domicile, GeoPost prévoit de doubler son réseau Pickup et d'offrir ainsi la meilleure couverture d'Europe avec 100 000 points de contact Pickup. L'objectif est d'atteindre une couverture de 90 % de la population européenne ayant accès à un point Pickup en moins de 10 minutes. En 2021, GeoPost a accéléré le déploiement de son offre Shop2Shop, adressant notamment les besoins du CtoC, et poursuivi le développement de son réseau, comme illustré par l'acquisition de 25 % de PUDO24, réseau de consignes en Espagne et Portugal, par SEUR et DPD Portugal.

Développer les offres sur les segments Alimentaire et Santé

Avec la révolution digitale et l'effet d'accélération engendré par la crise de Covid-19, le développement du e-commerce alimentaire est aujourd'hui une vraie évolution sociétale avec l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs et de nouvelles préférences favorisant l'achat local et les circuits courts. Chronofresh, lancé en 2015 par Chronopost France, puis le lancement de DPD fresh en Belgique en 2020 illustrent parfaitement cette tendance de fond.

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

Dans ce cadre, GeoPost a mené plusieurs opérations en 2021 pour renforcer sa présence sur ces segments et ses actifs en température contrôlée, dont l'acquisition de BK Pharma Logistics et BK Sneltransport en avril 2021 par DPD Pays-Bas, la prise de participation majoritaire de TIPSA en Espagne et l'acquisition de CitySprint au Royaume-Uni, acteur du same-day qui apporte, entre autres, le bénéfice d'une expertise forte en santé.

Être le leader européen de la logistique urbaine responsable

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

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

Le marché des courses urgentes

Les clients et les filiales de GeoPost 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 deux 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, GeoPost 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 de livraison du dernier kilomètre à destination des commerçants et e-commerçants qui souhaitent 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 détaillants leaders sur leurs segments, mais aussi des commerçants et e-commerçants locaux en effectuant des livraisons urbaines tant au départ de leurs magasins que d'entrepôts situés en centres-villes.

(1) Source : Étude annuelle interne.

Par ailleurs, Stuart a accentué sa diversification avec le développement d'activités dans le lourd et l'encombrant à travers son offre Stuart XL. Un développement également géographique avec une présence de Stuart dans cinq pays européens (France, Royaume-Uni, Espagne, Portugal et Pologne) fin 2021. Ainsi, avec Stuart, GeoPost investit dans le marché de la course urbaine urgente, segment clé de la logistique urbaine et de la livraison du dernier kilomètre.

Urby

Créée en 2017, Urby est née de la volonté de proposer des solutions qui rendent les villes plus respirables et plus apaisées pour ses habitants. Filiale du groupe La Poste (60 %) et de la Banque des Territoires (40 %), Urby est présente dans 21 villes en France et propose des services de livraison urbaine et d'enlèvement de marchandises (tous formats), de stockage et de collecte de déchets professionnels (cartons, plastiques, bois…).

Pour ce faire, le concept d'Urby s'appuie sur deux types de structures : des centres de mutualisation situés en périphérie des villes, et des Espaces de logistique urbaine (ELU) en cœur de ville. Ces premiers permettent aux transporteurs, messagers, enseignes et collectivités de s'affranchir du premier et dernier kilomètre. Pour ces acteurs, Urby collecte et stocke les marchandises et organise les livraisons dans les zones urbaines denses avec 220 véhicules à faibles émissions (20 millions d'euros d'investissement) : véhicules électriques, roulants au GNV (Gaz Naturel Véhicule ou bio GNV), vélos cargo, etc. Les ELU offrent des solutions de stockage de proximité, de préparation de commandes, de réassorts entre magasins, de collecte et livraison de produits sur rendez-vous à destination des commerçants, artisans et enseignes de distribution.

Avec 250 collaborateurs, et l'accélération de son développement, Urby va poursuivre l'ouverture de son réseau dans une dizaine de villes supplémentaires et continuer à former ses équipes aux codes de la livraison de demain.

Présence d'Urby en France



Conquérir de nouveaux horizons

Renforcer les positions hors d'Europe

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

Par exemple au Brésil, suite à la prise de contrôle dans Jadlog en 2016, un réseau de plus de 3 500 relais Pickup se met progressivement en place, ce qui en fait le premier réseau de relais en Amérique Latine à fin 2021. En 2021, Jadlog s'est hissé au premier plan de la livraison aux particuliers au Brésil (près de 80 % de son chiffre d'affaires vs 20 % en 2016) et a livré au total 39 millions de colis (vs 7 millions cinq ans plus tôt).

En septembre 2021, GeoPost est monté à hauteur de 43,3 % au capital de Ninja Van, un des principaux acteurs de la livraison de colis en Asie du Sud-Est, lors de leur dernière levée de fonds, suite à une première prise de participation en 2017, permettant de renforcer la présence du groupe en Asie du Sud-Est (Singapour, Malaisie, Indonésie, Thaïlande, Vietnam, Philippines).

Conquérir de nouveaux marchés et développer les flux intercontinentaux

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

Les partenariats stratégiques que GeoPost a noués de longue date et ses positions dans le secteur du *freight forwarding,* alliées au développement de partenariats en Asie, visent à développer les flux Asie-Europe, notamment issus du e-commerce, et d'en assurer la livraison aux consommateurs européens *via* son réseau unifié GeoPost. Grâce à une prise de participation majoritaire dans Lenton en Asie fin 2019, GeoPost cherche à développer les flux de et vers la Chine en déployant la marque DPD en Chine. Dans cette optique, Lenton a acquis en 2021 Your Cargo Contact, entreprise néerlandaise spécialisée dans le dédouanement et la logistique internationale.

Grâce à la prise de participation de 24,9 % au capital d'Aramex en octobre 2021, GeoPost souhaite poursuivre le développement de synergies avec un opérateur qui dispose d'un puissant maillage international au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique et en Océanie, complémentaire de la présence forte de GeoPost sur les marchés de la livraison en Europe.

Par ailleurs, en 2021, le pilotage opérationnel d'Asendia, joint-venture entre La Poste française et Swiss Post, par GeoPost, s'inscrit également dans le cadre de cette stratégie internationale. Asendia, spécialiste du e-commerce transfrontière, a pour ambition stratégique de « rendre le e-commerce transfrontière facile et fiable, partout dans le monde ». Ce rapprochement vise à développer les synergies entre les deux entités.

Dans ces conditions, Asendia et sa filiale ESW vont développer :

- les services proposés aux grands acteurs du e-commerce mondial et accompagner les clients dans le développement de leurs activités en Europe et dans le monde ;

- les services d'envoi de marchandises au départ de 30 pays ;
- les services destinés aux grandes marques pour leurs ventes internationales ; et ;
- les services destinés aux e-marchands qui souhaitent internationaliser leurs ventes.

GeoPost a par ailleurs cédé la société basée à Hong Kong Tigers à JAS Worldwide en janvier 2021, afin de se concentrer sur d'autres acquisitions et partenariats stratégiques.

Devenir le leader international de la livraison durable

GeoPost s'est engagé de longue date dans une politique de développement durable notamment au travers de son engagement de neutralité carbone initié dès 2012. À horizon 2025, GeoPost a l'ambition devenir la référence du marché en matière de livraison durable et s'est donné l'objectif de réduire ses émissions de CO_2 et la pollution particulièrement dans les zones urbaines.

350 villes livrées en véhicules à faibles émissions d'ici 2025

En octobre 2020, GeoPost a annoncé son engagement à livrer 225 des plus grandes villes européennes avec des moyens de livraison à faibles émissions d'ici 2025. Compte tenu du déploiement plus rapide que prévu de ces solutions, GeoPost revoit son ambition à la hausse et porte le nombre de villes couvertes à 350, d'ici 2025. D'ici là, l'entreprise aura déployé plus de 15 000 véhicules alternatifs, 6 700 points de recharge et 250 dépôts urbains.

En 2021, de nombreuses filiales ont déployé des flottes de livraison basses émissions, notamment DPD Pologne, DPD Portugal, DPD UK, DPD Estonie. En France, Chronopost livre désormais dans 41 villes, grâce à plus de 1 000 véhicules basses émissions. GeoPost ambitionne de desservir 25 % de la population européenne (soit 110 millions d'habitants) avec des solutions de livraison à faibles émissions à l'horizon 2025.

Grâce à cette expérience, GeoPost a repensé ses opérations du dernier kilomètre en créant des microdépôts et des dépôts urbains, et en mettant en place des solutions de livraison alternatives appropriées.

Un programme de mesure de la qualité de l'air

Enfin, depuis fin 2019, GeoPost déploie un programme de mesure de la qualité de l'air. Grâce à des capteurs [1] sur sa flotte de livraison ainsi que dans des dépôts urbains et points Pickup, les niveaux de pollution de l'air sont mesurés en temps réel, tels que les particules fines PM2,5. Afin de contribuer à améliorer la qualité de vie et la santé dans les villes, GeoPost met les résultats de son programme de mesure de la qualité de l'air à la disposition des autorités et des citoyens par le biais d'une interface en ligne appelée Air Diag.

Ce programme est aujourd'hui déployé dans 14 villes européennes : après les villes pilotes de Lisbonne, Paris et Madrid en 2019, Londres, Rotterdam, Dublin, Hamburg notamment ont récemment rejoint cette initiative. 1 050 capteurs mobiles et 155 capteurs fixes ont déjà été déployés. GeoPost entend étendre ce moyen de collecte et équiper au total plus de 20 villes européennes en 2022.

Un modèle fédérateur

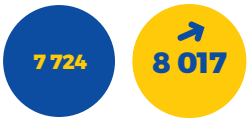
GeoPost souhaite poursuivre son développement en fédérant les énergies. Dans les vingt dernières années, de nombreux partenariats ont façonné le groupe et contribué à son succès. GeoPost poursuivra son développement sur ce modèle fédérateur reposant sur des partenariats, afin de s'assurer que le savoir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

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

1.3.3 LA BANQUE POSTALE

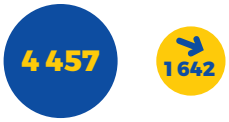
CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES
En M€



2020 *(données retraitées)* — 2021

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
En M€



2020 *(données retraitées)* — 2021

COÛT DU RISQUE
268 M€ (16 bps)

RATIO CRÉDIT SUR DÉPÔTS
82,1 % (- 1,4 pt)

TOTAL BILAN
772 Md€
(+ 4,7 %)

RATIO CET1
19,1 % (- 1,4 pt)

NOMBRE DE COLLABORATEURS
21 488

FAITS MARQUANTS 2021

- La Banque Postale a acquis la totalité des 16,1 % du capital de CNP Assurances détenus par le groupe BPCE. La participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est de 78,95 % à fin décembre 2021. La Banque Postale annonce également le projet de déposer auprès de l'AMF une offre publique d'achat simplifiée pour les actionnaires minoritaires de CNP Assurances. À l'issue de ces opérations, un retrait de cote de l'ensemble des titres de CNP Assurances pourrait avoir lieu au cours de l'année 2022, si les conditions le permettent.
- La Banque Postale et le groupe BPCE sont entrés en négociations exclusives dans le cadre du projet d'acquisition par Natixis Investment Managers de 40 % du capital d'AEW et de la participation de 45 % du capital d'Ostrum Asset Management, détenus par La Banque Postale fin décembre 2021.
- La filiale CNP Assurances a finalisé l'acquisition des activités d'assurance-vie d'Aviva en Italie.
- Déploiement de la nouvelle structure opérationnelle Caixa Vida e Previdência portant sur les produits de prévoyance, d'assurance emprunteur consommation et de retraite au Brésil.
- La Banque Postale Asset Management est la 1re société de gestion en France en nombre de fonds labellisés ISR, grâce à sa filiale Tocqueville Finance, avec 106 fonds labellisés.
- Confirmation du succès de Ma French Bank, la banque 100 % mobile de La Banque Postale également accessible dans 7 400 bureaux de poste, qui atteint 425 000 clients à fin 2021.
- Annonce de la création de la nouvelle Banque de Financement et d'Investissement effective au 1er janvier 2022.

1.3.3.1 Présentation de La Banque Postale

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

Son activité est organisée autour de quatre métiers :

- Bancassurance France, regroupant les activités banque de détail de La Banque Postale, Ma French Bank ainsi que les filiales domestiques d'assurances-vie et non-vie ;
- Bancassurance International, constitué des activités de bancassurance internationale de CNP Assurances, notamment au Brésil, en Italie et en Irlande ;
- Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs : regroupant les activités de la banque privée BPE, des sociétés de gestion d'actifs La Banque Postale Asset Management, Tocqueville Finance, les participations minoritaires dans les activités de gestion immobilière d'AEW Ciloger, ainsi que celles de gestion de taux et assurantielle d'Ostrum AM [1] ;
- Banque de Financement et d'Investissement regroupant les activités destinées aux entreprises, au secteur public local, aux institutions financières et à la clientèle institutionnelle, ainsi que les activités de marché et de financements spécialisés.

La Banque Postale s'est développée sur la base d'un modèle multipartenarial, forte des valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité du groupe La Poste et bénéficiant dès lors 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.

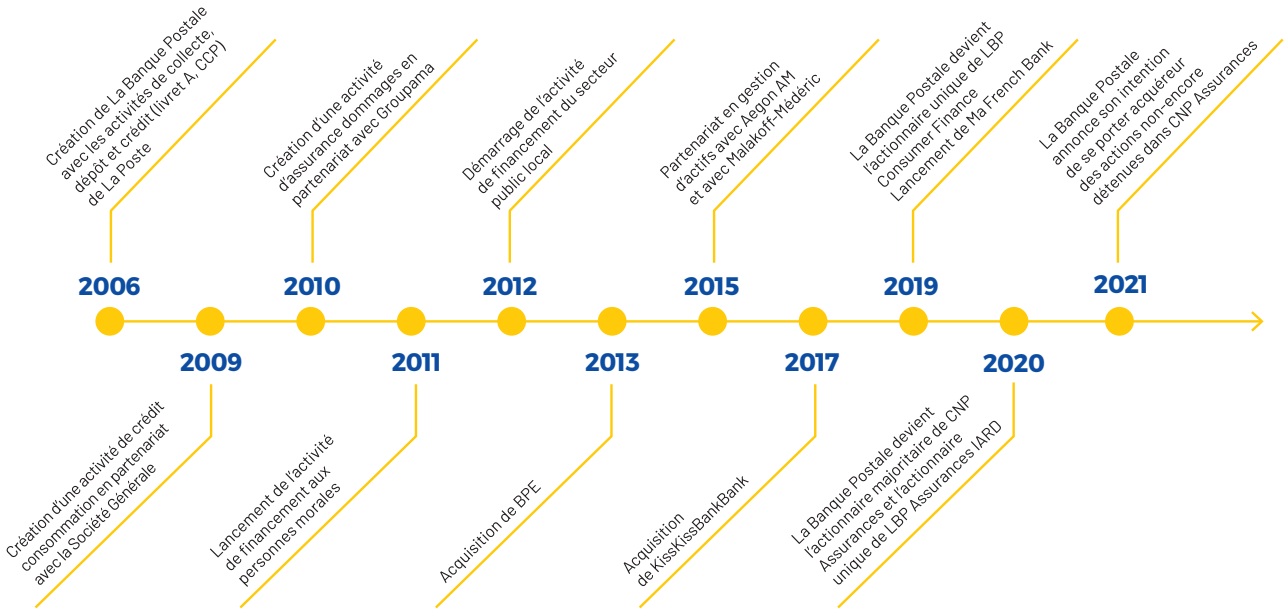
Les relations entre La Poste et La Banque Postale sont très étroites. Elles s'exercent tant au travers de la gouvernance et des organes de direction que dans les relations commerciales. Ainsi le Président du Directoire de La Banque Postale est Directeur général

(1) Le 28 octobre 2021, le groupe BPCE et LBP ont annoncé l'entrée en négociations exclusives dans le cadre du projet d'acquisition par Natixis Investment Managers de 40 % du capital d'AEW et de 45 % du capital d'Ostrum Asset Management, aujourd'hui détenus par La Banque Postale.

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 loi dite « postale » de 1990 et révisée en 2010 a confié à La Poste quatre missions de service public dont l'accessibilité bancaire, exercée par sa filiale La Banque Postale. En application de l'article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier, cette mission est encadrée et précisée par deux conventions conclues avec l'État : le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste (2018-2022) et la convention entre l'État et La Banque Postale (2021-2026) (cf. section 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

Bref historique



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

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

Fin 2021, La Banque Postale et le groupe BPCE se sont engagés dans la rationalisation de leurs liens capitalistiques et le renforcement de leurs partenariats industriels :

- en décembre 2021, La Banque Postale a ainsi acquis les actions de CNP Assurances détenues par le groupe BPCE (16,1 %) et détient désormais 78,95 % du capital de CNP Assurances. La Banque Postale a l'ambition de déposer, auprès de l'AMF, une offre publique d'achat simplifiée pour les actionnaires minoritaires de CNP Assurances au prix de 21,90 euros par action, en visant le retrait obligatoire de la cote, si les conditions sont réunies ;
- les deux groupes sont également entrés en négociations exclusives dans le cadre du projet d'acquisition par Natixis Investment Managers de 40 % du capital d'AEW et de 45 % du capital d'Ostrum Asset Management, aujourd'hui détenus par La Banque Postale. Cette opération devrait avoir lieu courant du premier semestre 2022 ;
- enfin, La Banque Postale et le groupe BPCE envisagent de renforcer et de prolonger les partenariats industriels et leurs accords commerciaux au cours de l'année 2022.

Structure organisationnelle

La structure de La Banque Postale est organisée autour de 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.

En 2021, SF2 a été fusionnée avec La Banque Postale SA. SF2 était la holding qui regroupait 24 filiales et participations [1], à l'exception des entités détenues directement. Cette holding avait été créée à l'époque des Services Financiers de La Poste et apportée à La Banque Postale lors de sa création en 2005. Au moment de l'apport, SF2 portait la majeure partie des filiales d'assurance et de gestion d'actifs. Cf. section 1.1.3 Organigrammes simplifiés.

(1) Au 31 décembre 2021.

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 Grand Public et Numérique) 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 l'article 16 de la loi 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, précitée. 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 15 conventions d'application réparties en cinq domaines :

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

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*, la force de vente des offres bancaires, financières et d'assurance de La Banque Postale ainsi que des activités informatiques.

Les prestations de guichet sont effectuées par le réseau des bureaux de poste de la branche Grand Public et Numérique de La Poste et sont régies par des conventions définissant la nature des opérations à effectuer, leur tarif unitaire, leur mode de réalisation et les critères quantitatifs et qualitatifs de service.

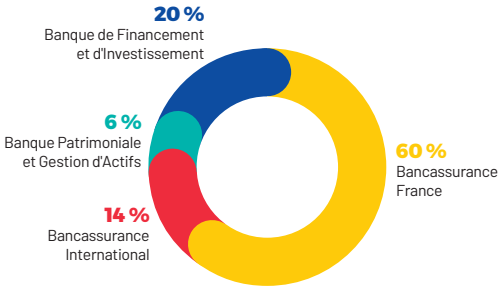
Organisation de La Banque Postale

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

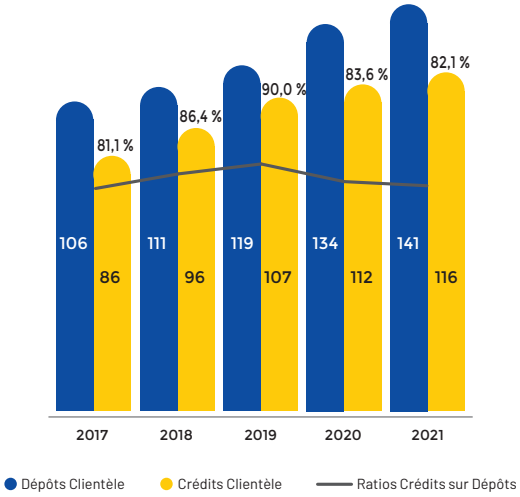
- ses moyens propres, ceux de ses filiales et de ses participations stratégiques ;
- des moyens mis à disposition par le groupe La Poste, notamment de bureaux de poste, de conseillers bancaires et gestionnaires de clientèle.

1.3.3.2 Les activités de La Banque Postale

Contribution au RNPG des métiers

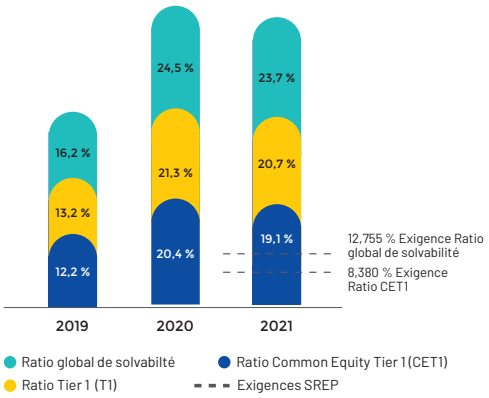


Encours de dépôts et crédits clientèle (en Md€) et ratio crédits sur dépôts (en %)



Ratios prudentiels

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



1

Bancassurance France

Activité historique de La Banque Postale, la banque de détail propose des produits et des services bancaires à destination des particuliers [1]. Elle offre à ses clients une gamme de produits et services de banque et d'assurance complète et responsable. Détenant 78,95 % du capital de CNP Assurances [2] à fin décembre 2021, La Banque Postale confirme son modèle de bancassureur en étant présente en assurance-vie, assurance de personnes et assurances de biens et de responsabilités.

CHIFFRES CLÉS 2021

PRODUIT NET BANCAIRE	ENCOURS D'ÉPARGNE GÉRÉE	ENCOURS DE CRÉDITS	CLIENTS PARTICULIERS ACTIFS	ASSURÉS
6 222 M€	321 M€	69 M€	10,1 M*	48 M**

* *Périmètre La Banque Postale SA et Ma French Bank et hors BPE. Selon la nouvelle segmentation appliquée en 2019, les clients particuliers actifs correspondent aux clients particuliers « Cœur de clientèle », comprenant 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.*

** *Périmètre CNP Assurances : 12 millions d'assurés en Epargne/Retraite et 36 millions d'assurés en Prévoyance/Protection.*

La banque de détail

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

La Banque Postale accompagne ses clients dans leurs projets. Parmi ses offres de crédits, les encours de crédits immobiliers ont progressé sur un an de 4,3 %.

La Banque Postale a renouvelé et élargi son offre à destination des clients de 16 à 25 ans avec son offre #TalentBooster. La Banque Postale s'est mobilisée par ailleurs pour la rentrée étudiante 2021-2022, en promouvant ses prêts destinés aux étudiants et apprentis.

Deux ans après son lancement, Ma French Bank atteint 425 000 clients et poursuit son développement auprès des mineurs avec le lancement du compte WeStart 12-17 ans comme auprès des clientèles premium avec ses nouvelles formules haut de gamme.

Les comptes Ma French Bank sont accessibles en ligne et dans les 7 400 bureaux de poste distributeurs. Ces résultats traduisent l'ambition de La Banque Postale de démocratiser la banque mobile sur l'ensemble du territoire et de répondre aux besoins d'une clientèle jeune à la recherche d'une offre simple et attractive.

L'accélération digitale de La Banque Postale se traduit également par le lancement des expériences 100 % digitales de l'entrée en relation et du crédit immobilier.

À fin 2021, La Banque Postale compte 10,1 millions de clients particuliers actifs. L'activité banque de détail de La Banque Postale est restée dynamique avec 71,2 milliards d'euros d'encours de dépôts à vue (+ 4,4 %), 63,7 milliards d'euros d'encours de crédits immobiliers (+ 4,3 %) et 5,3 milliards d'euros d'encours de crédits à la consommation (+ 2,4 %).

La politique clientèle fragile financièrement, marqueur fort de l'engagement citoyen de La Banque Postale

La Banque Postale agit quotidiennement pour l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. En adoptant une définition inclusive de cette clientèle spécifique, La Banque Postale a renforcé ses actions en faveur de ses clients les plus modestes ou rencontrant des difficultés financières passagères. Elle détient ainsi la part la plus importante de cette clientèle avec 1,6 million de clients fragiles, sur les 3,8 millions de clients financièrement fragiles que l'Observatoire de l'inclusion bancaire a recensé à fin 2020. Ces clients en situation de fragilité financière bénéficient du plafonnement des frais d'incidents bancaires à hauteur de 25 euros maximum par mois. Depuis le 1er novembre 2020, date d'entrée en vigueur du décret n° 2020-889 du 20 juillet 2020, La Banque Postale a fait évoluer sa définition de la fragilité financière et a accéléré la détection et le plafonnement des frais d'incidents. Conformément à ses engagements de transparence et de lisibilité pour ses clients, La Banque Postale publie ses critères de fragilité financière sur son site institutionnel et les met à jour en cas d'évolution.

Les actions de promotion de la formule de compte dite Simplicité, offre dédiée à cette clientèle qui bénéficie d'un tarif attractif (2,30 euros par mois), ont permis de poursuivre l'équipement de ses clients fragiles. La formule de compte Simplicité représente plus de 188 000 clients détenteurs à fin septembre 2021, en croissance de 41 % sur un an. Ces clients bénéficient d'un plafonnement de frais d'incidents bancaires plus avantageux, de 20 euros par mois et 200 euros par an comme les détenteurs du service bancaire de base dans le cadre de la procédure de droit au compte (cf. section RSE, partie Clients fragiles).

En septembre 2021 a été lancé le programme relationnel Atout Simplicité, pour accompagner nos clients en cas de coup dur, en leur proposant un bouquet d'offres et de services adaptés à leur situation. En matière d'équipement, quatre univers de besoins sont

(1) *L'activité de Banque Patrimoniale est présentée dans la section 1.4.3 Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs ; l'activité à destination des entreprises, des acteurs de l'économie sociale et du secteur public local est présentée dans la section 1.4.4 Banque de Financement et d'Investissement.*

(2) *Le 16 décembre 2021, La Banque Postale a acquis pour 2,4 milliards d'euros la totalité des 16,1 % du capital de CNP Assurances détenus par le groupe BPCE au prix de 21,90 euros par action (dividende attaché). Cette opération fait suite au communiqué de presse du 28 octobre 2021. À la suite de cette acquisition, la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est désormais de 78,95 %.*

couverts par le programme afin de répondre aux besoins essentiels des clientèles fragiles à moindre coût :

- la maîtrise de son budget au quotidien ;
- la protection à travers, d'une part, nos offres d'assurance obligatoires auto et MRH avec des garanties citoyennes et accessibles et, d'autre part, la diffusion de tutoriels pédagogiques à l'attention du grand public sur les clauses et garanties des assurances, afin de sensibiliser les clients au risque de ne pas s'assurer et au juste équipement, en partenariat avec La Banque Postale Assurances et Cresus ;
- les offres mobile/internet compétitives de La Poste Mobile ; et
- des solutions de financement adaptées pour les projets de nos clients, notamment pour les personnes exclues du crédit classique.

En complément de l'accompagnement budgétaire proposé par l'Appui, et du bouquet d'offres et de services dédié, La Banque Postale incite ses clients à télécharger les applications Pilote Budget et Pilote Dépenses, afin de les rendre progressivement autonomes dans leurs usages digitaux et dans la gestion de leur budget au quotidien. Le cap des 100 000 téléchargements a été franchi en novembre 2021.

Le partenariat social innovant avec Créa-Sol, l'institut de microfinance de distribution du microcrédit personnel en France, a permis d'accélérer ces dernières années le développement de microcrédit personnel pour les personnes exclues du crédit classique.

Dans le prolongement de ses actions en faveur de l'inclusion bancaire par le numérique, La Banque Postale a renouvelé ses partenariats avec quatre acteurs – la start-up sociale WeTechCare et les réseaux des PIMMS (Point information médiation multiservices) et de FACE (Fondation agir contre l'exclusion) – la start-up sociale Konexio, spécialisée dans l'inclusion numérique des populations migrantes qui a élargi son champ d'action aux personnes en situation de précarité et d'illectronisme (cf. section 3.2 Politique d'engagement sociétal).

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 (cf. section 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

Les activités d'assurance en France

La Banque Postale propose des produits d'assurance capables d'accompagner au mieux ses clients à chacun des moments de leur vie. Elle s'appuie pour ce faire sur l'expertise de CNP Assurances (détenue à 78,95 % [1]) et de ses filiales spécialisées en assurance non-vie.

Acteur majeur de l'assurance-vie et de la retraite supplémentaire [2] [3]

En France, le marché de l'assurance-vie et capitalisation reste concentré et dominé par les bancassureurs qui devancent les assureurs traditionnels et les mutualistes. En 2020, les cinq premiers acteurs, dont CNP Assurances, détenaient plus de 52 % du marché. CNP Assurances est le deuxième acteur en assurance-vie avec 11 % du marché (- 1,2 pt vs 2019).

Sur le marché de la gestion privée, CNP Assurances développe des offres innovantes pour de multiples partenaires distributeurs (banques privées et à réseaux, family offices, sociétés de gestion privée, courtiers, conseillers en gestion de patrimoine indépendants).

CNP Assurances est également présent sur le marché de la retraite supplémentaire à travers Arial CNP Assurances, filiale commune avec AG2R La Mondiale. Arial CNP Assurances est le seul assureur dédié à la retraite supplémentaire en France avec 943 000 assurés, près de 21 000 entreprises et 18,2 milliards d'euros de collecte brute à fin 2020. Spécialiste de la retraite collective, elle accompagne les entreprises en matière de stratégie sociale et d'engagements de très long terme. Elle conçoit, commercialise et gère tout type de dispositif : plan d'épargne retraite, régimes à prestations définies, assurance-vie collective article 82, gestion/externalisation des passifs sociaux.

Leader de l'assurance emprunteur [4]

CNP Assurances est le leader sur le marché de plus en plus atomisé de l'assurance emprunteur. CNP Assurances est partenaire de 204 établissements financiers, courtiers, acteurs de l'économie sociale et mutuelles, qui proposent des assurances de CNP Assurances et des assurances individuelles. CNP Assurances propose un large choix de garanties (décès, incapacité de travail, invalidité, perte d'emploi, budget, services d'accompagnement ou d'assistance) qui assurent une protection élargie des emprunteurs en cas de coups durs. CNP Assurances est en pointe sur les sujets d'inclusion et d'assurabilité des emprunteurs, notamment *via* ses actions au sein de la Commission AERAS[5].

(1) Le 16 décembre 2021, La Banque Postale a acquis pour 2,4 milliards d'euros la totalité des 16,1 % du capital de CNP Assurances détenus par le groupe BPCE au prix de 21,90 euros par action (dividende attaché). Cette opération fait suite au communiqué de presse du 28 octobre 2021. À la suite de cette acquisition, la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est désormais de 78,95 %.
(2) Données clés 2020, Fédération Française de l'Assurance (FFA), juillet 2021.
(3) Les données chiffrées relevant du périmètre Arial CNP Assurances sont hors retraite supplémentaire d'AG2R La Mondiale.
(4) Top 10 de l'assurance emprunteurs par le chiffre d'affaires (y compris acceptations), Argus de l'assurance, septembre 2021.
(5) La convention AERAS permet de s'assurer et d'emprunter avec un risque agravé de santé.

Acteur historique de la prévoyance

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

Sur le marché de la prévoyance collective, sa filiale CNP Assurances a été l'un des premiers assureurs à se préoccuper des enjeux de dépendance. Elle est l'un des leaders en assurance collective avec 9 % du marché, en 5e position (stable vs 2019) en assurance individuelle en garantie principale et unique [(1)]. CNP Assurances propose une gamme de produits à adhésion obligatoire ou facultative, permettant d'anticiper les besoins financiers et d'accompagnement en cas de perte d'autonomie.

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

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

En 2021, le chiffre d'affaires réalisé par La Banque Postale Prévoyance s'élève à 481 millions d'euros (hors CNP Assurances). La Banque Postale Prévoyance compte près de 2,4 millions de contrats en portefeuille à fin 2021.

Acteur de l'assurance-santé individuelle et collective

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

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

En 2021, le chiffre d'affaires de La Banque Postale Assurance Santé s'élève à 88,8 millions d'euros (hors CNP Assurances). La Banque Postale Assurance Santé affiche près de 172 000 contrats en portefeuille à fin 2021.

Acteur en croissance en assurance de dommages

La Banque Postale Assurances IARD, désormais filiale à 100 % de La Banque Postale, depuis le rachat des parts de Groupama en 2020, propose une gamme d'assurance de dommages aux particuliers. Des assurances automobile, multirisques habitation, protection juridique, garantie accident de la vie et assurance moyens de paiement sont ainsi proposées aux clients *via* le dispositif de distribution omnicanal de La Banque Postale.

Sur un marché très concurrentiel et en faible croissance, La Banque Postale Assurances IARD affiche près de 2,1 millions de contrats en portefeuille à fin 2021, en croissance de 4,3 % en volume sur un an. Le chiffre d'affaires, quant à lui, s'élève à 511,4 millions d'euros.

La différenciation par les services

La Banque Postale et CNP Assurances accordent une attention particulière aux services intégrés à ses offres, tant pour ses partenaires que pour les assurés, et s'appuient sur des filiales dédiées à l'accompagnement des personnes.

Au sein du groupe Assuristance, Filassistance International développe une offre de services à la personne qui combine le digital et la relation humaine grâce à un réseau de 10 000 prestataires. Plus de 8 millions de personnes peuvent bénéficier de ses prestations *via* leur contrat.

Lyfe est la plateforme digitale de services et de conseils en santé, bien-être et bien vieillir de CNP Assurances. Elle complète la protection sociale des adhérents et des salariés de ses partenaires mutuelles, courtiers et entreprises. Son offre – prévention, coaching bien-être, aide aux aidants, téléconsultation 7 j/7 et 24 h/24, accès à des réseaux de santé en moins de 72h – facilite l'accès aux soins et la préparation de la retraite.

(1) Les contrats de prévoyance en 2020, Fédération Française de l'Assurance (FFA), octobre 2021.
(2) Classement 2019 de la Prévoyance, Argus de l'assurance, avril 2020.

Bancassurance International

Détenant 78,95 % du capital de CNP Assurances [1], La Banque Postale dispose d'une présence importante à l'international puisqu'elle y réalise 14 % de son produit net bancaire. En cohérence avec le plan stratégique 2030, La Banque Postale a pour objectif d'accroître la part de ses activités réalisées à l'international en accélérant notamment le développement du modèle multipartenarial de CNP Assurances.

Grâce à ce modèle multipartenarial, CNP Assurances conçoit et distribue notamment des produits d'assurance-vie épargne/retraite et d'assurance emprunteur et déploie en particulier ces activités en Europe et en Amérique du Sud.

CHIFFRES CLÉS 2021

PRODUIT NET BANCAIRE	CHIFFRE D'AFFAIRES[2]	NOMBRE DE PAYS D'IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL	ASSURÉS ÉPARGNE/ RETRAITE	ASSURÉS PRÉVOYANCE/ PROTECTION
1 215 M€	11,7 M€	18	3 M	14 M

Une présence notable dans les pays européens

Actif dans 16 pays [3], CNP Assurances est le 6e assureur européen [4].

L'Italie : 2e marché de CNP Assurances en Europe

Le partenariat de long terme entre CNP Assurances et UniCredit, noué à travers leur filiale commune CNP UniCredit Vita, court jusqu'en 2024. Il couvre le centre et le sud de l'Italie, la Sardaigne et la Sicile avec une gamme complète de produits d'assurance de personnes. Il inclut une structure d'animation commerciale dédiée au développement de l'épargne en unités de compte, la prévoyance individuelle et l'assurance emprunteur, en ligne avec la stratégie de réorientation du mix produits de CNP Assurances.

En 2021, à la suite de l'acquisition de l'activité d'assurance-vie d'Aviva en Italie, CNP Assurances est devenu le cinquième assureur sur le marché italien de l'assurance-vie, avec un doublement de sa part de marché qui devrait atteindre près de 6 %[5]. Le périmètre d'acquisition porte sur un chiffre d'affaires de 2,9 milliards d'euros et des encours cumulés de 17,8 milliards d'euros (données à fin 2020). Il offre un ensemble de produits d'épargne et de protection à la fois compétitifs et innovants avec un rendement des fonds parmi les meilleurs du marché italien. La distribution de l'offre est diversifiée, s'appuyant à la fois sur des partenariats de bancassurance et des réseaux de conseillers financiers visant une clientèle patrimoniale.

Le développement du modèle partenarial

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

À Chypre, CNP Cyprus Insurance Holdings, filiale à 100 % de CNP Assurances, est classé 1er en assurance non-vie avec près de 14 % du marché et 2e en assurance-vie avec 24 % du marché et une hausse de 5 % de sa collecte.

Sur un marché sud-américain en croissance

Le renouvellement des accords de CNP Assurances avec son partenaire historique, Caixa Econômica Federal, 2e banque publique du pays, a donné lieu en 2021 au lancement de deux nouvelles filiales : Caixa Consórcios et Caixa Vida e Previdência. Cette dernière filiale porte à elle seule 80 % de l'activité de CNP Assurances au Brésil.

Caixa Vida e Previdência propose des produits collectifs et individuels d'épargne-retraite, d'assurance-crédit consommation et de prévoyance. À fin novembre 2021, elle est le 2e assureur du pays en épargne-retraite et assurance-crédit consommation avec des parts de marché respectives de 23 % et 15 % et le 6e en prévoyance avec une part de marché de 5,7 % [6]. CNP Seguros Holding conserve sa place de leader en assurance emprunteur immobilier avec 53,2 % de part de marché à fin octobre 2021 (versus 57,5 % en 2020).

Par ailleurs, l'accord de distribution non exclusif de produits de capitalisation et d'assurance dentaire signé avec Correios, La Poste brésilienne, ouvre de nouvelles perspectives de développement.

Le Brésil est devenu le deuxième marché de CNP Assurances. CNP Assurances y opère par ailleurs la première compagnie d'assurances 100 % digitale, Youse. À fin 2020, elle a conquis plus de 185 400 clients, détenteur de plus de 268 600 polices actives.

(1) Le 16 décembre 2021, La Banque Postale a acquis pour 2,4 milliards d'euros la totalité des 16,1 % du capital de CNP Assurances détenus par le groupe BPCE au prix de 21,90 euros par action (dividende attaché). Cette opération fait suite au communiqué de presse du 28 octobre 2021. À la suite de cette acquisition, la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est désormais de 78,95 %.
(2) Chiffre d'affaires épargne/retraite et primes acquises prévoyance/protection de CNP Assurances.
(3) Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède.
(4) Source : Bloomberg, à fin novembre 2020, comptes annuels consolidés de chaque société, classement par la taille des encours.
(5) Source : ANIA, Association nationale des entreprises d'assurances (Italie), novembre 2020.
(6) Source SUSEP marché de l'assurance de fin août 2020 à fin août 2021.

1

Banque de Financement et d'Investissement

En novembre 2021, La Banque Postale a annoncé la création de la nouvelle Banque de Financement et d'Investissement (BFI)[1], témoignant de ses ambitions de conquête sur le marché des personnes morales. Elle renforce la capacité de La Banque Postale à accompagner les clients et les investisseurs institutionnels au plus près des territoires et de leur apporter les expertises produits en matière de financements bancaires et obligataires et de banque de flux, afin de soutenir leur développement et leur transition énergétique.

CHIFFRES CLÉS 2021

PRODUIT NET BANCAIRE	CLIENTS PERSONNES MORALES ET ACTEURS PUBLICS LOCAUX	ENCOURS DE FINANCEMENT	NOMBRE D'ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AUXQUELLES LA BFI A PARTICIPÉ
1 066 M€	**308 000**	**45,5 Md€**	**90**

Des clients diversifiés

Les personnes morales

Avec la création de sa Banque de Financement et d'Investissement, La Banque Postale souhaite devenir un partenaire bancaire majeur des entreprises françaises, en visant une accélération de son activité vers les Grandes Entreprises, le doublement des clients PME-ETI et la multiplication par 2,5 du volume de flux traités d'ici à 2025. Elle renforcera sa capacité à accompagner les projets de développement de ses clients en Europe (investissements, acquisitions) grâce à une expertise dans les financements structurés (LBO, immobilier, crédit-bail, affacturage, actifs & projets), à l'origination obligataire (*Debt Capital Market*) et à l'amélioration des parcours clients (digitalisation, qualité et réactivité renforcée…). Elle vise également à développer la clientèle institutionnelle en France et en Europe, grâce à une couverture dédiée. La BFI aura également vocation à s'élargir progressivement à l'international. La création de cette nouvelle BFI s'appuie sur une gouvernance visant au renforcement des expertises produits et centrée sur le client. Cette nouvelle organisation s'est également traduite par le rattachement des clientèles professionnelles (artisans, commerçants, professions libérales) au pôle Bancassurance France.

Le secteur public local

La Banque Postale est le premier partenaire bancaire des collectivités locales avec une part de marché de 25 % sur les financements. 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. Elle intervient également dans le domaine de la santé en répondant aux besoins des acteurs de la santé publique et des structures privées. Parce que les collectivités locales jouent un rôle de premier plan dans la transition énergétique, La Banque Postale a développé une offre de financement (prêts verts) destinée à financer les projets écologiques (assainissement, gestion des déchets, mobilité douce, énergie renouvelable…).

Banque de huit bailleurs sociaux sur dix (5,4 millions de logements), La Banque Postale est leader sur le marché du Logement Social et leur propose un panel d'offres allant de la gestion des flux (solutions d'encaissement des loyers…) jusqu'aux solutions de financement à court et long termes.

Au-delà de ces activités bancaires, La Banque Postale agit également auprès des collectivités locales en matière d'action sociale, *via* sa filiale Domiserve (cf. section 3.2.1 Contribuer au développement et à la cohésion des territoires). L'acquisition en 2021 d'Hippocad, qui offre des solutions de télégestion des aides pour le maintien à domicile, vient renforcer le positionnement de Domiserve.

Les entreprises

Clientèle au cœur des ambitions de développement de la nouvelle BFI, La Banque Postale compte actuellement 11 000 clients PME/ETI et 50 % des sociétés du CAC 40, 53 % du SBF 120. La Banque Postale a ainsi développé une gamme de produits complète à destination aussi bien des PME, des ETI que des Grandes Entreprises.

Acteur de plus en plus engagé dans la transition écologique, elle accompagne et conseille ses clients entreprises sur cette nouvelle dimension et a ainsi développé une gamme de financements verts, un crédit à impact et un bouquet de services spécifiques (diagnostic empreinte carbone avec la fintech Carbo, Certificats d'économie d'énergie…).

La Banque Postale accompagne les entreprises depuis le début de la crise sanitaire en offrant des solutions de financement adaptées et des dispositifs d'État (moratoires, prêts garantis par l'État, etc.). Ainsi en 2021, La Banque Postale représente plus de 17 % du montant total des Prêts Participatifs Relance distribués.

Les institutions financières

Avec une équipe spécialement dédiée au sein de sa BFI, La Banque Postale accompagne les institutions financières regroupant les banques, assurances, caisse de retraite, mutuelles. Présente de longue date auprès de cette clientèle, La Banque Postale en fait un axe de développement majeur pour les prochaines années.

(1) *La création est effective depuis le 1er janvier 2022.*

Une offre sur mesure et innovante

La Banque Postale met au service de ses clients entreprises, acteurs de l'économie sociale, secteur public local et institutions financières, son expertise portée par une équipe organisée par ligne de métier.

Transaction banking

La création de la BFI de La Banque Postale s'est également traduite par la création de la nouvelle direction transaction *banking*, regroupant les experts produits avec les technico-commerciaux, et ce, afin d'assurer et développer cette activité historique de La Banque Postale sur les clientèles personnes morales.

Les financements classiques

Avec sa gamme de crédits court terme (découvert, lignes de trésorerie, RCF…) et moyen long terme, la BFI adresse l'ensemble des besoins de financement de ses clientèles allant du besoin de trésorerie court terme aux besoins de crédits pour des projets longs allant jusqu'à plus de 20 ans.

La salle des marchés

La salle des marchés intervient dans deux domaines distincts et complémentaires. Elle prend d'une part en charge des opérations pour compte propre que sont la gestion financière pour compte propre sous mandat de l'ALM, l'exécution de la couverture de certains risques de marché (principalement risques de taux d'intérêt et de change), l'exécution d'ordres ou de mandats sur les instruments financiers, et de l'autre, la participation aux investissements dans le cadre d'une gestion déléguée. La salle des marchés assure également les activités avec la clientèle de La Banque Postale sur instruments financiers qui regroupent : la conception et structuration d'instruments financiers distribués directement par la salle des marchés ou par d'autres canaux de distribution internes ou externes, la réponse à des besoins et demandes clients sur des transactions sur instruments financiers et la couverture des risques de marché générés par les transactions avec la clientèle.

La structuration/syndication

La Banque Postale développe une expertise en matière d'origination d'émissions obligataires et/ou de placements privés pour ses clients ainsi que leur syndication et leur placement auprès d'investisseurs obligataires. Elle leur propose également un accompagnement sur mesure pour l'émission d'obligations ESG *via* des équipes dédiées qui sont également responsables de l'offre de nouveaux produits à destination de la clientèle de la BFI, de l'offre prêts verts et des crédits à impact.

L'activité titrisation

Ce pôle comprend les activités de négociation et la gestion des investissements pour compte propre basés sur l'acquisition en secondaire de portefeuilles de créances commerciales granulaires destinés à employer les excédents de liquidité de La Banque Postale SA.

Les financements spécialisés

L'offre financements spécialisés se décline en une gamme de solutions de financements complexes.

L'offre Financement structurés comprend l'origination, la structuration et l'exécution d'opérations de prêts syndiqués d'entreprise ou destinés à financer des opérations de LBO, l'exécution d'opérations de financement de fonds d'investissement de type capital *calls*, l'investissement dans des actifs de dette privée corporate, ou encore l'exécution d'opérations d'échange de collatéral structurées avec des contreparties bancaires de premier rang, sécurisées par des portefeuilles d'actifs financiers diversifiés.

L'offre Financement d'Actifs et Projets permet de proposer des solutions de financement spécifiques portant sur des actifs de taille ou de nature justifiant une transaction sur mesure, ou encore sur des investissements avec garantie publique totale ou partielle dans le cadre d'exportations.

L'offre de financements immobiliers comprend le crédit-bail immobilier, les financements hypothécaires, le financement de la promotion immobilière, en particulier en crédit et par émission de garanties financières d'achèvement, soit directement, soit par l'intermédiaire d'autres partenaires bancaires.

L'offre de leasing mobilier comprend le crédit-bail mobilier, la location financière et la cession de créances locatives.

L'offre d'affacturage englobe l'affacturage classique ainsi que le *reverse factoring* et s'articule autour de trois expertises clefs : le financement de la trésorerie, la gestion du poste clients et la sécurisation du poste clients.

Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs

Ce pôle regroupe les activités de banque patrimoniale ainsi que celle des sociétés de gestion d'actifs.

CHIFFRES CLÉS 2021

	BPE		LBP AM	
PRODUIT NET BANCAIRE	NOMBRE DE CLIENTS PATRIMONIAUX	ENCOURS D'ÉPARGNE GÉRÉE (GESTION SOUS MANDAT)	ACTIFS SOUS GESTION (LBP AM)	NOMBRE DE FONDS LABELLISÉS ISR PUBLIC
296 M€	**64 000**	**14,1 Md€**	**55,9 Md€**	**98**

La Banque Patrimoniale

À fin 2021, La Banque Postale atteint près de 64 000 clients patrimoniaux, en augmentation de 1,8 % sur un an. Les clients patrimoniaux font confiance à La Banque Postale et à BPE pour constituer, développer et gérer leur patrimoine. Pour chaque client, en fonction de ses besoins, est proposée une relation individualisée avec un conseiller expert de La Banque Postale ou un banquier privé chez BPE. Parmi les offres proposées par La Banque Postale, le programme relationnel PASS Patrimoine s'étoffe avec le « Coach Investisseur ». Ce nouveau module s'appuie sur l'une des start-up de platform58, l'incubateur de La Banque Postale, pour répondre aux projets d'investissement immobilier de sa clientèle patrimoniale. De plus, en mai 2020, la banque privée de La Banque Postale BPE a renforcé son expertise en immobilier avec l'acquisition de La Banque Postale Immobilier Conseil (LBP IC), filiale de La Banque Postale.

La Gestion d'Actifs

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

La gestion de conviction de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance

Détenue à 70 % par La Banque Postale, à 25 % par Aegon Asset Management et à 5 % par Malakoff Humanis, La Banque Postale Asset Management (LBP AM) avec sa filiale Tocqueville Finance, gère 60,2 milliards d'euros d'encours, à travers une gamme de fonds ouverts 100 % labellisés ISR, ainsi que des mandats et fonds dédiés. Elle s'impose comme 5e société de gestion de conviction en France avec 173 collaborateurs dont 61 professionnels de l'investissement.

Convaincue de la nécessité de répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux et de sa capacité à y contribuer, LBP AM a fait le choix stratégique de labelliser ISR tous ses fonds ouverts et de proposer à ses clients une large gamme de produits et de services modulaires adaptée à leurs propres convictions. Seul gérant d'actifs de taille significative à disposer d'une offre 100 % ISR, LBP AM est ainsi leader de l'ISR en France.

LBP AM articule son offre de gestion autour de quatre pôles d'investissement à forte valeur ajoutée, qui intègrent de façon transversale et systématique l'analyse extra-financière fondée sur la méthode propriétaire et innovante GREaT :

- un pôle actions géré par Tocqueville Finance, acteur historique de la gestion en actions européennes multicapitalisations et disposant de 30 ans de *track record*. Couvrant tout le cycle économique, il regroupe les expertises Croissance, Small & Mid-cap, *Value* et Thématique en gestion collective et sous mandat ;
- un pôle actifs réels & privés, avec un focus dette, proposant des stratégies d'investissement responsable dans les actifs et l'économie réels en Europe, au travers des secteurs des infrastructures, de l'immobilier, et des corporates. Il offre aux investisseurs une stratégie de diversification et de rendement en capitalisant sur une expertise et un *track-record* reconnus en matière d'origination et de gestion ;
- un pôle multiactifs & performance absolue, s'appuyant sur la compétence historique de la Société dans la construction de solutions sur mesure, et englobant des expertises multiples (convertibles, performance absolue taux et multiactifs, diversifié) ;
- un pôle solutions quantitatives, intégrant une gamme *Smart Beta* exhaustive permettant l'investissement dans des stratégies de gestion systématique, basées sur des modèles robustes développés en interne, et labellisées ISR.

La gestion de taux et assurantielle avec Ostrum AM

Dans le cadre de l'entrée en négociations exclusives entre le groupe BPCE et La Banque Postale, Natixis Investment Managers se porterait acquéreur de 45 % du capital d'Ostrum Asset Management, aujourd'hui détenus par La Banque Postale. Cette opération capitalistique ne remettrait pas en cause les partenariats industriels et les accords commerciaux existant entre les deux groupes, mais bien au contraire les renforcerait et les prolongerait.

Acteur de premier plan en gestion assurantielle et obligataire, Ostrum AM propose deux offres distinctes et indépendantes : gestion d'actifs d'une part et prestations de services dédiées à l'investissement d'autre part.

Avec 442 milliards d'euros d'encours sous gestion, dont près de 75 % en gestion assurantielle, Ostrum AM figure dans le top 10 des gérants d'actifs en Europe dédiés aux investisseurs institutionnels (assureurs, fonds de pension et grandes entreprises) opérant avec des contraintes de passifs.

Acteur responsable et engagé, Ostrum AM affiche des ambitions fortes en ISR et s'appuie sur des équipes de recherche renforcées pour ses analyses extra-financières, intervenant en soutien de la gestion et utilisant le cadre méthodologique, GREaT, développé par La Banque Postale Asset Management.

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 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. Ses produits sont distribués par trois grands réseaux bancaires (Caisse d'Épargne, Banques Populaires et La Banque Postale), les principales plateformes d'assurance et une sélection de conseillers en gestion de patrimoine partenaires.

À fin 2021, au niveau d'AEW Europe, les actifs sous gestion s'élèvent à 37,6 milliards d'euros, soit une augmentation de 10,8 % par rapport à fin 2020.

1.3.3.3 Plan stratégique 2030

La Banque Postale lance son plan stratégique 2030 en mars 2021 avec un objectif : devenir la banque préférée des Français.

Il s'articule autour de trois priorités :

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

Trois ambitions prioritaires

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

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

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

Réaffirmer l'ambition citoyenne au service de la transition juste

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

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

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

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

Placer l'expérience collaborateur au cœur du projet stratégique

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

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

Trois leviers pour servir des ambitions majeures

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

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

(1) Net Promoter Score et Voix du Client.

Consolider le socle de la banque de détail

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

- La Banque Postale, banque de tous les publics, multipliera les efforts de conquête et d'équipement notamment vis-à-vis des clientèles patrimoniales et professionnelles, pour conquérir plus de 3 millions de nouvelles entrées en relation d'ici à 2025. La Banque Postale poursuivra la mission de service public d'accessibilité bancaire et l'attention portée à la prise en charge des clients financièrement fragiles et parfois frappés d'illectronisme.
- Ma French Bank, banque digitale, vecteur de conquête, vise d'ici à 2025 1,4 million de clients, auxquels elle proposera une gamme complète de produits et services (crédit à la consommation, épargne, assurances) simples et accessibles, à horizon 2023.
- BPE, un modèle unique de banque privée ancrée dans les territoires et reconnue pour son expertise, visera un doublement de ses encours d'ici à 2025 (soit + 10 milliards d'euros). Elle deviendra le pôle d'expertise patrimoniale de La Banque Postale et renforcera son maillage territorial en doublant le nombre d'espaces BPE (100 espaces en 2025).

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

Accélérer la diversification

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

Se développer auprès de la clientèle des particuliers

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

LBP AM consolidera sa position de leader de la finance durable et élargira son offre de stratégies de conviction, y compris sur les actifs réels, en s'appuyant sur une expertise reconnue mondialement. Les encours ISR sous gestion progresseront, notamment grâce à la distribution externe, pour atteindre 70 milliards d'euros en 2025.

Élargir le périmètre d'activité de la grande clientèle

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

Elle favorisera le modèle *originate to distribute* (origination, arrangement et syndication des crédits) en assurant 25 % de la production de financements structurés syndiqués.

La clientèle des institutions financières en France et en Europe sera développée pour la syndication (DCM, prêts) et le *funding*, grâce à un *coverage* dédié avec un objectif d'une croissance du PNB de 30 % d'ici à 2025.

La Banque Postale consolidera sa position de partenaire bancaire de référence pour tous les acteurs publics, en partenariat avec la SFIL, avec un objectif de 30 % de part de marché en 2025.

Réaliser le potentiel du modèle de bancassurance

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

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

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

La Banque Postale de demain sera plus internationale

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

(1) Sur les clients actifs.

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

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

Elle proposera à ses clients des premiers bouquets de services dès 2022.

La Banque Postale innovera en collaboration avec des acteurs de la Tech et s'appuiera, pour ce faire, sur son écosystème d'innovation, dont elle accélérera le développement autour de son incubateur, platform58, qui incube à ce jour 39 start-up (FinTech, AssurTech, SecurTech et RegTech). Par ailleurs, un fonds d'innovation de 150 millions d'euros sera créé, destiné à investir dans des start-up en favorisant les partenariats avec les métiers, filiales ou directions de La Banque Postale.

Une croissance rentable et soutenable (objectifs 2025 vs 2020)

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

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

Cette croissance sera également soutenable du fait d'un capital robuste (CET1 à 20,4 % en 2020) et d'une croissance maîtrisée des RWA à 3,5 % (TCAM jusqu'en 2025)[(1)].

Premières réalisations 2021

L'année 2021 a permis à La Banque Postale de poursuivre son rapprochement avec CNP Assurances avec le rachat des 16,1 % du capital détenu par le groupe BPCE, et le lancement d'une Offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les 21,1 % restants, suivie le cas échéant par un retrait obligatoire si les conditions sont réunies. En accroissant la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances, ce projet serait une nouvelle étape dans la constitution du grand pôle financier public annoncée par le ministre de l'Économie et des Finances le 31 août 2018. Il permettrait également d'accélérer l'adossement des activités d'assurance de CNP Assurances et de La Banque Postale, en poursuivant les projets de transfert de ses activités d'assurance non-vie vers CNP Assurances afin d'accélérer la stratégie actuelle de diversification de CNP Assurances et d'en faire l'assureur unique de La Banque Postale.

L'année 2021 a également vu des avancées décisives concernant l'engagement citoyen de La Banque Postale, dont l'objectif est de devenir un leader mondial de la finance à impact. La Banque Postale s'est tout d'abord dotée d'une raison d'être, première étape avant de devenir, en février 2022, Entreprise à mission. Par ailleurs, après s'être engagée à devenir zéro émission nette à horizon 2040 sur ses activités bancaires – soit dix ans avant la date limite fixée tant par les institutions européennes que dans le cadre de la Net Zero Banking Alliance – La Banque Postale est allée plus loin encore dans ses engagements en annonçant qu'elle n'accompagnera plus au-delà de 2030 les acteurs des secteurs des énergies fossiles, à moins qu'ils n'aient annoncé un plan crédible de transition pour sortir de ces secteurs. Elle est également devenue la première banque européenne et l'une des premières institutions financières au monde à disposer d'une trajectoire de décarbonation validée par la *Science Based Targets initiative* (SBTi), organisme indépendant de référence piloté par quatre organisations internationales.

La Banque Postale a commencé cette année à élaborer l'Indice d'Impact Global, indicateur financier propriétaire de mesure d'impact global, intégrant les dimensions environnementales, sociale et territoriale. Ce projet est central dans l'accompagnement de la transition juste mise au cœur de la stratégie de La Banque Postale. Les travaux en cours visent à construire un outil multiusage, mesurant pour chaque décision d'octroi de crédit et d'investissement de La Banque Postale son impact environnemental, sociétal et territorial (empreinte CO_2, accompagnement des clients fragiles, etc.) en complément de la mesure du risque et du rendement financiers. L'Indice d'impact global sera élaboré selon une logique de co-construction avec toutes les parties prenantes désireuses de s'associer à ce projet (clients, associations, universités, ONG, etc.), pour un lancement prévu en 2022.

Sur le périmètre du pôle Bancassurance France, les réalisations ont également été nombreuses en 2021. Au premier rang de celles-ci se trouve bien sûr l'accélération de la digitalisation. Celle-ci s'inscrit dans le cadre plus général de l'amélioration de la satisfaction clients et de la qualité de service. Des indicateurs clés pour la qualité de service et l'expérience clients se sont déjà significativement améliorés en 2021 (temps d'attente pour les appels entrants, taux de décroché, traitement des réclamations, etc.) et la qualité perçue a progressé tout au long de l'année sur quasiment l'ensemble des parcours.

Sur le **pôle Bancassurance France,** l'année 2021 a aussi été marquée par l'arrimage entre CNP Assurances et La Banque Postale qui progresse sur l'ensemble des sujets : offre, distribution, expérience client, systèmes d'innovation, innovation, services, assistance, etc. Cette bonne dynamique du rapprochement a déjà permis d'avancer plus vite que prévu en termes de taux d'unités de compte dans la collecte brute, puisque ce taux est déjà proche de 30 % alors qu'il était inférieur à 20 % en 2020.

L'actualité a aussi été riche en 2021 pour La Banque Postale Consumer Finance (LBP CF), qui a lancé sa plateforme de *credit as a service* en février, le crédit consommation à impact en septembre et qui a noué un partenariat stratégique avec la fintech Alma pour proposer une offre de crédit consommation sur le marché du e-commerce, en forte croissance, avec une offre 12/24/36 mois.

Concernant **le pôle Bancassurance International**, La Banque Postale termine l'année 2021 avec une empreinte internationale confortée et renforcée. Tout d'abord grâce au renouvellement des accords avec la Caixa au Brésil :

- déploiement de la nouvelle structure opérationnelle : Caixa Vida e Previdencia, avec un accord de distribution exclusif qui court jusqu'en 2046 ;
- finalisation de l'accord de distribution exclusif *consorcio* avec CEF, avec une échéance en 2041.

(1) Hors impact Bâle 4.

De plus, le renforcement des positions de CNP Unicredit Vita en Italie, suite à l'accord d'acquisition des activités vie d'Aviva, va permettre à CNP Unicredit Vita de doubler sa part de marché en assurance-vie à 6 % et de devenir le 5e assureur vie de la péninsule.

Dans **le pôle Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs,** l'année 2021 est marquée sur l'activité de gestion d'actifs par les négociations exclusives entamées entre le groupe BPCE et La Banque Postale dans le cadre du projet d'acquisition par Natixis Investment Managers de 40 % du capital d'AEW et de 45 % du capital d'Ostrum Asset Management, aujourd'hui détenus par La Banque Postale.

Par ailleurs, les performances à la fois financières et extra-financières de La Banque Postale Asset Management (LBP AM) sur les trois dernières années lui ont permis de recevoir plusieurs distinctions en 2021 (Trophées 2021 de la Finance Durable, Corbeille bronze gamme réseau bancaire, etc.). Il est important de noter que le positionnement ISR de LBP AM se renforce toujours, et permet à LBP AM de maintenir sa position de leader en France en nombre de fonds labellisés ISR et dans le Top 3 en encours de fonds labellisés ISR.

Le pôle Banque de Financement et d'Investissement termine de son côté 2021 profondément remanié suite à la création de la nouvelle Banque de Financement et d'Investissement (BFI) annoncée en novembre 2021 et effective depuis le 1er janvier 2022. Cette nouvelle BFI est un moteur essentiel de croissance et de diversification du modèle d'affaires de La Banque Postale auprès des entreprises et des investisseurs institutionnels Elle mettra ses expertises à disposition des entités du grand pôle financier public et incarnera ainsi un levier majeur d'exécution du plan stratégique de La Banque Postale.

La Banque Postale souhaite devenir un partenaire bancaire majeur des entreprises françaises, en visant le doublement des clients PME-ETI et en multipliant par 2,5 le volume de flux d'ici à 2025. Elle renforcera sa capacité à accompagner les projets de développement de ses clients en Europe (investissements, acquisitions) grâce à une expertise dans les financements structurés (LBO, immobilier, crédit-bail, affacturage, actifs & projets), au développement de l'origination et de la structuration obligataire (*Debt Capital Market*), à la digitalisation des parcours clients et au développement de la banque de flux. Elle vise également à développer la clientèle institutionnelle en France et en Europe grâce à une couverture dédiée, et elle consolidera sa position de partenaire bancaire de référence pour tous les acteurs publics.

Dans le cadre de son engagement pionnier en faveur de la transition juste, elle accompagnera également ses clients dans leurs enjeux sociétaux, territoriaux, environnementaux et numériques conformément à sa raison d'être et sa volonté de devenir une Entreprise à mission en 2022. Elle apportera notamment toute son expertise sectorielle sur les sujets d'avenir comme les énergies renouvelables, le numérique, le transport ou encore les infrastructures.

La BFI aura également vocation à s'élargir progressivement à l'international.

Une information plus détaillée est disponible dans le cadre du chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2021 de La Banque Postale.

1.3.4 GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

Le groupe La Poste, dans le cadre de son nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », a créé, le 1er juillet 2021, la branche Grand Public et Numérique (BGPN) afin de placer la qualité de service rendue à ses clients particuliers, professionnels et petites collectivités locales au cœur de sa transformation.

Cette nouvelle branche rassemble près de 50 000 postiers. Elle réunit les principaux acteurs du groupe La Poste en contact direct avec le client grand public : réseau physique, digital et centres de relations clients.

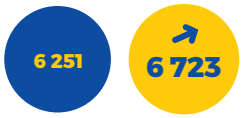
La branche Grand Public et Numérique a pour mission de :

- développer, au service du groupe, le marché des particuliers, des professionnels et des collectivités locales ;
- coordonner la présence territoriale de l'ensemble des points de contact et d'accès aux services postaux du groupe en France ;
- poursuivre la transformation numérique du groupe et le développement du numérique comme relais de croissance au travers notamment de sa filiale Docaposte.

En plus de son rôle clé dans la distribution et la commercialisation des offres du groupe, la branche Grand Public et Numérique est centrale pour la bonne exécution des missions de service public que sont l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire. Elle contribue également à la mission de service universel postal.

CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES
En M€



(données retraitées)

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
En M€



(données retraitées)

POINTS D'ACCÈS AUX SERVICES POSTAUX
Plus de **35 000**

FRÉQUENTATION ANNUELLE DES BUREAUX DE POSTE
268 M de clients
(- 12 % par an en moyenne sur la période 2019-2021)

VISITEURS UNIQUES WWW.LAPOSTE.FR
27,8 M par mois
(- 5 %)

MON COMPTE
23,5 M de clients
(vs 21 millions en 2020)

DIGIPOSTE
7 M
(vs 5,5 millions en 2020)

IDENTITÉS NUMÉRIQUES
510 000

FAITS MARQUANTS 2021

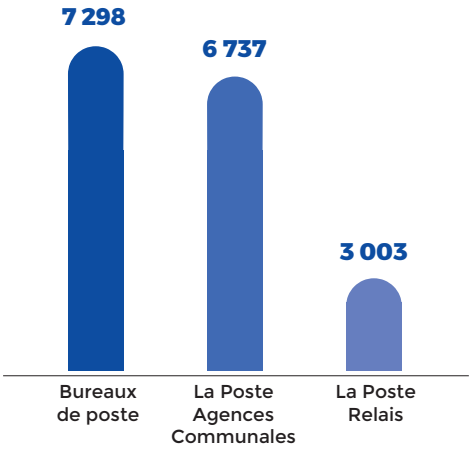
- Création de la nouvelle branche Grand Public et Numérique le 1er juillet 2021.
- Investissement informatique sans précédent à destination des collaborateurs en contact avec les clients (10 000 PC et 7 000 Smartéo).
- 370 000 créations d'identités numériques, dont un tiers en bureau de poste.
- Signature d'un partenariat avec l'INRIA (1) et la Fondation INRIA en janvier 2021.
- Acquisition des sociétés Boxtal (100 %) et Open Value (80 %) et constitution d'un pôle Intelligence Artificielle autour de Docaposte.
- Lancement des Programmes d'Accélération groupe « Pros » et « Données et Intelligence artificielle ».

(1) *Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique.*

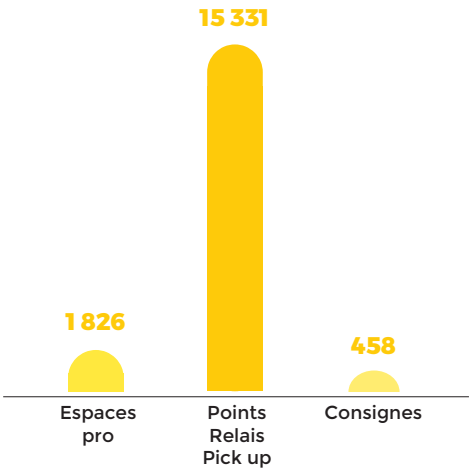
1.3.4.1 Plusieurs formes de présence

En 2021, il existe en France près de 35 000 points d'accès physiques à un service du groupe La Poste. Il s'agit des bureaux de poste, des agences communales (La Poste Agences Communales), des relais commerçants (La Poste Relais), mais aussi des établissements accueillant la clientèle professionnelle, des Points Relais Pickup, ou encore des consignes, au sein desquels sont proposés un ou plusieurs services de La Poste ou de ses filiales.

Typologie des points d'accès au réseau La Poste



Typologie des autres points de services



Dans le contrat de présence postale territoriale co-construit par le groupe La Poste, l'État et l'Association des maires de France (AMF) La Poste s'engage à respecter un nombre minimum de 17 000 points de contacts physiques sur le territoire national. Au nombre de 17 038 fin 2021, le réseau des bureaux de poste et des partenariats siglés La Poste représente le distributeur multiactivité à priorité bancaire du groupe. Sa mission fondatrice est d'accueillir, de servir et de conseiller les clients grand public et professionnels de La Poste, de La Banque Postale et de La Poste Mobile. Son maillage garantit l'une des quatre missions de service public du groupe : l'accessibilité territoriale de ses services à plus de 95 % de la population située à moins de 5 kilomètres et 20 minutes en voiture (cf. section 1.4.2 Réglementation applicables aux missions de service public).

Avec les établissements courrier recevant du public, les points relais Pickup et les consignes, La Poste propose des points d'accès additionnels à ses services répondant aux besoins des clients.

Les bureaux de poste

Les 7 298 bureaux de poste sont des lieux d'accompagnement et de conseil des particuliers et professionnels de proximité. Ils commercialisent les offres du groupe :

- services de banque et assurance (opérations courantes et conseil individualisé) ;
- services Courrier (enveloppes prêt-à-poster, affranchissement, retrait des instances, réexpédition, etc.) ;
- services colis et express (vente, dépôt, retrait, etc.) ;
- services de téléphonie mobile.

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

Parmi les bureaux de poste, certains revêtent une spécificité ou répondent à une mission particulière. C'est par exemple le cas des 1 280 bureaux facteurs-guichetiers et 312 bureaux labellisés France Services.

Les bureaux facteurs-guichetiers

Face au double constat de l'accélération de la diminution des volumes de courrier et de la baisse de la fréquentation des bureaux de poste, la branche Grand Public et Numérique (BGPN) et la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) mutualisent de plus en plus leurs moyens. Le dispositif facteur guichetier, initié en 2011, s'inscrit pleinement dans cette démarche en contribuant au maintien de la présence postale dans les territoires, au développement de l'offre et de l'accessibilité aux services. Au nombre de 1 280, fin 2021, les facteurs-guichetiers partagent leur temps de travail entre la réalisation de l'ensemble des prestations du facteur (distribution du courrier, services de proximité) et le rôle de chargé de clientèle dans un bureau de poste où ils y assurent la prise en charge complète des clients.

Les bureaux labellisés France Services

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

La Poste est engagée aux côtés de L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) pour déployer le programme France Services. Soucieuse de faciliter la vie des habitants et d'accompagner l'État dans la modernisation de son action publique, La Poste a proposé un ensemble de bureaux répondant au cahier des charges du nouveau modèle France Services. En février 2022, 312 bureaux de poste sont labellisés France Services et permettent, en plus d'offrir les services postaux, de faciliter les démarches administratives en ligne de neuf opérateurs de service public (Finances publiques, Pôle Emploi, caisses d'allocations familiales, caisse nationale d'assurance maladie, Mutuelle santé agricole, etc.). Vingt-sept se situent en Quartiers prioritaires de politique de la ville (QPV).

La Poste se mobilise en faveur de l'inclusion sociale et numérique

Le Gouvernement a fait de l'accès au numérique une priorité du plan France Relance et mobilise 250 millions d'euros sur l'inclusion numérique, notamment pour déployer sur le territoire 4 000 conseillers numériques France Services d'ici la fin du 1er trimestre 2022 et renforcer le dispositif Aidants Connect pour aider les Français les plus éloignés du numérique.

La Poste accompagne la dynamique lancée par le gouvernement en contribuant activement au dispositif des conseillers numériques France Services. Au cours du premier trimestre 2022, La Poste déploie 100 conseillers numériques dans 57 départements sélectionnés avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Ces conseillers numériques interviennent au sein de bureaux de poste situés notamment dans des territoires particulièrement touchés par l'illectronisme, quartiers prioritaires de la ville ou zones rurales. Leur rôle est d'identifier la fragilité numérique des citoyens et d'organiser des ateliers d'initiation au numérique.

Cette initiative s'inscrit dans le cadre des actions du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » en faveur de l'inclusion numérique. Elle vient compléter d'autres dispositifs :

- l'accompagnement des personnes éloignées du numérique dans 550 bureaux de poste grâce à l'intervention de médiateurs dans les quartiers prioritaires de la ville ;
- la mise en place, de « L'Étape Numérique », un espace dédié à l'inclusion numérique, proposant des ateliers et des formations numériques au grand public et aux entreprises. Le premier espace a été inauguré en juillet 2021 à Agen avec La Banque des Territoires, partenaire du projet. Un second a été déployé à Perpignan en décembre 2021 ; d'autres ouvertures sont programmées en 2022.

Les partenariats

Les 9 740 points de contact La Poste en partenariat incluent 3 003 La Poste Relais chez les commerçants et 6 737 La Poste Agence Communale ou Intercommunale hébergées dans les locaux d'une mairie.

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

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

La Poste Agence Communale ou Intercommunale

Les points de contact La Poste Agence Communale ou Intercommunale proposent l'essentiel des services d'un bureau de poste, qu'il s'agisse du courrier, des colis ou de dépannage financier tel que le retrait ou le dépôt d'espèces pour les personnes morales. En contrepartie d'un contrat signé avec les communes et des moyens qu'elles engagent, celles-ci reçoivent une indemnité compensatrice. Une convention type relative aux agences postales communales et intercommunales entre La Poste et l'Association des maires de France en fixe le cadre juridique.

La Poste Relais

Les points de contact La Poste Relais sont situés dans les lieux de vie des clients. Ils offrent des horaires élargis et proposent les services essentiels de La Poste. Dans le cadre de ce partenariat, La Poste donne mandat à un commerçant, un artisan ou une association pour effectuer, en son nom et pour son compte, des prestations postales et en zone rurale des services financiers simples de dépannage pour les clients de La Banque Postale (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de Livret A pour des montants limités). En contrepartie, il perçoit une rémunération au moyen d'un forfait et une commission sur les activités.

En ville, ces points de contact se développent (+ 156 en 2021) pour répondre aux évolutions urbaines et à la mutation des modes de vie, en complément du réseau des bureaux de poste. Des conventions nationales ont été signées avec des enseignes de grande distribution (Carrefour, Intermarché, groupe Casino, Auchan, etc.) afin de répondre aux besoins et aux usages des clients.

La Poste se tourne aussi vers des partenaires de l'économie sociale et solidaire (associations ou fondations) comme les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) où des salariés en situation de handicap assurent certaines activités postales (vente de timbres, envoi et remise de courrier – colis…). Fin décembre 2021, La Poste compte huit partenariats de cette nature et 25 autres avec des associations du domaine de l'économie sociale et solidaire.

Les autres formes de présence

Au-delà de ses 17 000 points de contacts inscrits au contrat de présence postale, La Poste offre à ses clients plus de 15 000 autres points d'accès à ses services.

Les espaces Pro

Les 1 826 espaces Pro sont des sites de traitement du courrier accueillant du public. La Poste a rénové plus de 100 d'entre eux ces deux dernières années. L'agencement et l'accueil sont repensés dans un esprit boutique et les parcours adaptés aux typologies de clientèles.

Les relais et consignes Pickup

Pickup est une filiale du groupe La Poste offrant plus de 15 000 points d'accès à un service postal. Les relais Pickup sont des commerces de proximité (librairies, fleuristes, bars, etc.) et des consignes automatiques (présentes dans de nombreuses gares, stations de bus, centres commerciaux et en bureaux de poste) dans lesquels il est possible de déposer ou de retirer ses colis. Les consignes offrent une grande amplitude horaire permettant le retrait de colis de jour comme de nuit, bien souvent 7 jours sur 7.

1.3.4.2 Développement des activités

La Poste répond à la baisse structurelle du courrier en développant d'autre relais de croissance. La Poste Grand Publique et Numérique y contribue fortement en mettant en œuvre une stratégie de conquête et de développement pour fidéliser ses clients bancaires, compléter et étendre les offres à destination du Grand Public et accroître significativement son activité numérique.

Développement au service de la Banque

Conquête des clientèles à enjeu

Dans un marché bancaire très compétitif, le réseau accompagne la stratégie de La Banque Postale pour se développer de manière encore plus affirmée sur le segment des clientèles à enjeu notamment par le crédit immobilier avec une intensification de la démarche de conquête.

Par ailleurs, en relais de La Banque Postale et de son offre complète, le développement sur le segment des jeunes de plus de 12 ans est assuré par Ma French Bank grâce à son offre digitale attractive. Ma French Bank confirme en 2021 le succès de son lancement avec l'acquisition de 190 000 nouveaux clients.

Approche par moments de vie

Une nouvelle approche marketing est adoptée pour répondre à des moments de vie clés pour les clients tels que la retraite, la naissance d'un enfant ou son arrivée à la majorité, le décès d'un conjoint, etc. L'objectif est d'offrir aux clients qui le souhaitent une autonomie pour les activités liées à la vie courante (gestion des moyens de paiement, virements/prélèvements…), de les assister pour les opérations simples (crédit à la consommation, placements de trésorerie…) et de mobiliser les conseillers bancaires sur un apport de conseil à valeur ajoutée.

Digitalisation des processus

Une évolution sensible des outils et des process a été déployée pour plus de simplification et une digitalisation affirmée. De nouvelles méthodes commerciales associent le digital et la relation à distance pour rendre plus fluides de nombreux parcours clients (ouverture de compte, crédit immobilier…). Le développement de la visioconférence dans la relation client est un exemple de cette évolution.

Développement au service du Grand Public

Offres d'expédition traditionnelles

La digitalisation du Courrier se poursuit activement, avec la possibilité de rédiger et d'envoyer n'importe quel type de courrier depuis son smartphone : Lettre en Ligne standard et suivie, Lettre recommandée en ligne et la carte postale Youpix, service de photos personnelles imprimées sous format carte postale. En 2021, 1,8 million de lettres recommandées électroniques ont été expédiées et Youpix compte plus de 80 000 clients.

La négociation de la compensation du service universel en 2021 a été l'occasion pour l'État de réaffirmer la priorité donnée à la qualité de l'expérience client. Une nouvelle gamme courrier est en préparation pour mieux répondre aux évolutions des attentes des clients, et leur proposer des produits accessibles dans les points de contact physiques et en ligne.

Philaposte

Les offres phares « philatéliques » de 2021 ont permis un retour à la trajectoire de chiffre d'affaires antérieure à la crise sanitaire, à l'instar de la thématique « 75 ans du Petit Prince Saint Exupéry » qui a généré plus de 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires sur les canaux Philaposte.

En 2021, Philaposte a continué son développement sur le marché d'impression des chèques :

- un nouveau contrat avec deux caisses régionales du Crédit Agricole pour leur fournir 10 millions de chèques dès la première année a été signé ;
- La Banque Postale a commandé 115 millions de chèques.

Diversification avec de nouveaux services clients

L'épreuve théorique générale (ETG) du Code de la route demeure un succès de La Poste, qui reste leader sur ce marché, avec plus de 4,5 millions d'examens passés depuis 2016.

Avec « Veiller sur mes parents », une solution créée en 2017, elle contribue au maintien des personnes âgées à domicile en proposant la visite d'un facteur pour s'assurer que la personne visitée est en bonne santé. L'offre s'est enrichie de la téléassistance disponible 24 h/24 et 7 j/7. Grâce à ces services dispensés dans chaque territoire, 200 000 prestations facteurs sont réalisées chaque année, et deux personnes en situation de grande fragilité sont transportées à l'hôpital chaque jour.

Accélération de la conquête des professionnels

La Poste fait également des clientèles professionnelles un marché en croissance, un axe fort de son développement en déployant un Projet d'Accélération groupe dédié et porté par la branche Grand Public et Numérique. Ce programme est axé sur le e-commerce, la création d'entreprises et les solutions d'aides aux démarches administratives.

En octobre 2021 ont été lancées :

- la Box Créateur, qui permet d'accompagner le moment de vie de la création d'entreprise, en proposant une sélection de services adaptés, et d'entrer en conversation avec le client ;
- l'offre Pro de Digiposte, une nouvelle solution 100 % digitale, qui permet au client pro de simplifier la réalisation de ses démarches administratives et la gestion de ses documents.

FOCUS

LA POSTE MOBILE

La Poste Telecom vient de fêter ses dix ans d'existence en 2021. Leader français des *Mobile Virtual Network Operators* (MVNO) indépendants, elle représente 3,2 % de part de marché de la téléphonie mobile. Détenue à 51 % par le groupe La Poste et 49 % par SFR, La Poste Telecom s'appuie sur le réseau télécom de SFR, le réseau de distribution des bureaux de poste et la marque La Poste pour commercialiser son offre de téléphonie, sous la marque La Poste Mobile (LPM).

L'offre de LPM comprend une gamme complète d'offres de téléphonie mobile, forfaits avec ou sans engagement, avec ou sans mobile et formules prépayées. Depuis 2020, LPM distribue également la Box SFR.

Faits marquants : L'année 2021 aura permis de finaliser le désengagement de LPM de l'activité « Fixe » en marque blanche portée par LPM, de renouveler le contrat de *wholesale* avec SFR (fournitures de services sur le réseau mobile de SFR) dans de bonnes conditions de marché, de réaliser le lancement d'offres multiples en synergie avec le groupe La Poste (La Banque Postale, Identité numérique et Ma French Bank notamment) et la diffusion de forfaits 5 G en fin d'année. La Poste Télécom comprend fin 2021 une base de près de 2 millions de clients.

Perspectives : LPM souhaite poursuivre son développement en accroissant sa visibilité dans les bureaux de poste (projet permettant de présenter l'offre de mobiles dans les bureaux de poste sur des gondoles modernes et numérisées), en développant les synergies avec le groupe La Poste (lancement du paiement en N fois sans frais en partenariat avec LBP CF), tout en continuant sa politique d'offres simples (mobile à 1 €) et accessibles.

Développement des activités numériques

La Poste s'adapte pleinement aux nouveaux usages numériques. Au travers de www.laposte.fr et de ses *Application Programming Interfaces* (API) elle rend les services de La Poste accessibles à tous de n'importe où et capitalise sur le développement du e-commerce. La confiance numérique forme un axe majeur du développement de ses nouveaux services porté par sa filiale Docaposte. Les offres de LP11 lui permettent d'accompagner ses clients « toB » dans la connaissance client ou le développement de projets liés à la gestion de données et l'intelligence artificielle.

Développement du e-commerce

En 2020 et 2021, pour répondre efficacement à la nouvelle tendance d'achats de seconde main, La Poste a intégré ses solutions d'envois Colissimo et Courrier, *via* des API, sur de grandes plateformes e-CtoC, comme le site Vinted.

www.laposte.fr est un écosystème intégrant un site internet, un site mobile, des applications et un webmail gratuit :

- il développe des outils pour guider le client dans sa démarche d'envoi (suivi de courrier et colis en ligne, assistant pour trouver les réponses à ses questions) ;
- il permet une continuité de services entre le digital et le réseau physique de bureaux de poste grâce à des services comme l'envoi depuis sa boîte aux lettres de colis ou de lettres recommandées ;
- il propose des services pour simplifier la vie des clients professionnels et particuliers en leur permettant par exemple d'imprimer depuis chez eux des timbres ou encore d'envoyer un recommandé depuis leur ordinateur. Cette recherche de simplification du quotidien de ses clients a conduit www.laposte.fr à accueillir, *via* une marketplace, plus de 300 000 produits dédiés à l'envoi (cartons d'emballage, enveloppes, fournitures de bureau…) à commander en même temps que son affranchissement ;
- il a développé un nouveau localisateur des bureaux de poste et points partenaires qui informe en temps réel des horaires d'ouverture et de l'offre de services proposée ;
- il a mis à disposition en 2021 une nouvelle version de l'application La Poste, plus ergonomique, offrant un nouveau localisateur de services postaux et proposant de nombreuses offres d'affranchissement.

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

La Poste a développé un écosystème d'innovations et d'infrastructures de confiance numérique sans équivalent par son ampleur :

- la boîte aux lettres numérique, intelligente et sécurisée Digiposte qui collecte, classe et partage les documents

important, en donnant une valeur légale et une date certaine aux documents nativement numériques. En 2021, Digiposte équipe 7 millions de Français et a lancé en octobre 2021 son offre Digiposte PRO ;

- l'Identité Numérique La Poste opère et propose une preuve d'identité en ligne pour sécuriser et simplifier les échanges BtobtoC pour les clients entreprises et administrations. Première et seule identité attestée conforme en France au niveau de garantie substantiel par l'ANSSI, elle offre un accès à plus de 900 services publics et privés. Un vaste programme d'équipement des Français a été lancé à l'été 2021 dans l'ensemble des bureaux de poste. Plus de 510 000 Français y ont déjà souscrit ;
- l'adresse email @laposte.net respecte la vie privée des utilisateurs avec la garantie qu'aucune information n'est lue ni revendue. En 2021, www.laposte.net compte 3 millions de boîtes mails actives.

Docaposte, filiale numérique du groupe La Poste, se positionne sur le marché de la confiance numérique en s'appuyant sur les valeurs historiques de La Poste : neutralité, universalité, pérennité. Avec un chiffre d'affaires de 735 millions d'euros, Docaposte est devenu un acteur majeur (315 millions d'euros en 2021) avec la signature électronique ou l'archivage, mais aussi des services adaptés aux spécificités de différents secteurs, en particulier la santé, le secteur public et de l'éducation, banque-assurance et petites et moyennes entreprises. Parmi les récentes initiatives, Docaposte accompagne l'Agence nationale de l'habitat (Anah) dans la mise en œuvre de l'aide MaPrimeRénov'. Index Education, qui a intégré Docaposte fin 2020, est quant à lui le premier hébergeur de données scolaires dans un environnement sécurisé et certifié.

Docaposte est le seul prestataire de confiance à avoir obtenu la qualification eIDAS sur toutes ses solutions ouvertes à qualification. Elle est également de plus en plus intégrée aux écosystèmes de la confiance numérique : au sein de Gaia-X en tant que membre fondateur, avec l'Inria et l'ANSSI au service de la souveraineté numérique et de la confiance numérique du quotidien, à travers l'initiative Agoria pour améliorer l'analyse des données de santé. Ces exigences pour un numérique de confiance s'illustrent à travers le marqueur *Tech&Trust* par Docaposte, qui rassemble les lignes de conduite internes, les labels et certifications obtenues, ainsi que des règles éthiques, sociales et environnementales.

FOCUS

DOCAPOSTE

À travers son nouveau plan stratégique, Docaposte renforce son positionnement sur les services de confiance et se développe suivant trois axes et un plan de croissance externe volontariste :

- développer ses quatre marchés stratégiques, avec un positionnement de tiers de confiance : Santé, Secteur public, Banque-assurance et le *Small* et *Medium Business*. Un 5e marché se consacrera aux clients historiques commerce, industrie, services, *utilities* et à leur transformation vers les services de confiance numérique ;
- enrichir les offres des marchés stratégiques par des technologies innovantes en intelligence artificielle, en gestion des données et par du conseil ;
- engager une stratégie d'expansion ciblée à l'international, centrée sur les services de confiance ;
- poursuivre la croissance externe, en renforçant ses capacités par des solutions de confiance numérique complémentaires.

Faits marquants :

- Constitution d'un grand pôle Conseil et Services avec Amétix, Softeam et Docaposte Conseil.
- Progression d'Index Education et lancement de Pronote Primaire.
- Entrée au capital d'Adobis Group, spécialiste *big data*.
- Signature électronique intégrée dans Digiposte.
- Docaposte a reçu le prix EcoVadis (transformation numérique et RSE).
- En mars 2022, Docaposte a créé un pôle *data* et IA de 400 experts pour accélérer l'innovation dans les services de confiance numérique.

Les services digitaux portés par LP11

En 2021, LP11 a continué son développement autour de ses deux activités :

- l'internet proposant des services en ligne basés sur la connaissance client et facilitant la vie quotidienne. Elle comprend en particulier les secteurs suivants :
  - la régie publicitaire web (Adverline) qui, avec 24 millions de visiteurs uniques par mois et plus de 40 sites web premium, propose *via* son offre de régie publicitaire internet de nombreuses solutions de notoriété et de développement de trafic web,
  - l'hébergement infogéré (Oxeva) basé sur des solutions en *cloud* pour des sites et applications à fort trafic et exigeant une haute disponibilité,
  - un comparateur de services sur internet (Marketshot) qui commercialise des ventes abouties, des *lead marketing* et des campagnes d'activation multicanal basées sur un ciblage *data* propriétaire,
  - un comparateur de solutions d'expéditions de colis sur internet (société Boxtal qui a rejoint le groupe en 2021). Il adresse les TPE/PME souhaitant optimiser leurs frais d'expédition et les petits e-commerçants souhaitant simplifier la livraison de colis pour leurs clients;

- l'Intelligence Artificielle et *data* proposant une expertise à des clients entreprises et permettant d'améliorer la performance du groupe La Poste. Ce secteur est adressé par :
  - la société ProbaYes (60 *data scientists*). Ses 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),
  - la société Open Value (90 *data scientists*) qui a rejoint le groupe en 2021. Elle accompagne des grands comptes dans des secteurs variés tels que le *retail*, la banque, l'assurance ou l'énergie. Ses projets concernent des sujets à haute valeur ajoutée (moteurs de recommandation, segmentation clients, analyse textuelle, prédiction de ventes…).

1.3.4.3 La branche Grand Public et Numérique au service de l'ensemble du groupe

La branche Grand Public et Numérique est le point d'entrée en relation avec les clients du groupe La Poste. À ce titre, la BGPN a notamment pour vocation d'accompagner la transformation de la relation client pour en développer la qualité et pour servir l'image de l'ensemble du groupe.

La BGPN dispose également d'expertises digitales uniques qu'elle met au service de l'ensemble du groupe pour l'accompagner dans sa transition numérique.

Transformation de la connaissance et de l'expérience client

L'expérience client, au cœur de la stratégie du groupe « La Poste 2030, engagée pour vous » est à l'origine de la création de la branche Grand Public et Numérique.

Connaissance client

Fin 2021, La Poste compte 23,5 millions de comptes particuliers.

Les informations collectées permettent de mener une transformation majeure orientée client pour :

- proposer des parcours clients fluides et cohérents entre tous les canaux ;
- simplifier la vie des clients en leur donnant de l'autonomie ;
- personnaliser la relation entre La Poste et ses clients ;
- renforcer l'animation des offres et services et faciliter le placement de nouvelles offres. 9 millions de clients ont été prospectés par le biais de campagnes ciblées en 2021 dont 3 millions par des campagnes locales.

Cette action est amplifiée par une politique active d'enrichissement de la donnée, comme l'ajout des numéros de téléphones portables.

Amélioration de l'expérience client

En 2021, La Poste a déployé plusieurs dispositifs pour faciliter et améliorer l'expérience clients :

- les centres de relation clients ont été réunis pour faciliter la prise en charge des réclamations ;
- l'assistant relationnel en ligne, proposé depuis juillet 2021 sur www.laposte.fr est le point d'entrée unique digital pour s'informer et contacter La Poste. 223 typologies de demandes clients sont interprétées avec l'intelligence artificielle et plus de 400 questions/réponses sont mises à jour au quotidien :
  - les horaires, actualisés en temps réel, ainsi que des nouvelles photos plus qualitatives de tous les bureaux de poste, La Poste Relais et La Poste Agences Communales sont disponibles depuis mai 2021 sur *Google My Business* et www.laposte.fr,
  - depuis juin 2021, il est possible d'effectuer une réexpédition 100 % digitale avec son Identité Numérique depuis www.laposte.fr et d'archiver son contrat de réexpédition dans Digiposte.

Transformation autour des données et de l'intelligence artificielle

La branche Grand Public et Numérique dispose d'expertises spécifiques qui lui permettent d'accompagner la transformation numérique du groupe.

Formation des postiers à l'Intelligence Artificielle (IA)

Fin 2021, plus de 20 000 postiers ont été formés à l'intelligence artificielle en partenariat avec l'Institut Montaigne, *OpenClassrooms* et la Fondation Abeona.

L'Intelligence Artificielle et les données comme levier de développement

La branche Grand Public et Numérique est sponsor du Projet d'Accélération groupe dédié à l'intelligence artificielle et aux données (PAG IA & Données) lancé en septembre 2021 en soutien du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ».

Le PAG IA & Données a pour objectif de tirer davantage de valeur des données collectées au service du client pour mieux personnaliser et digitaliser les offres tout en respectant la confidentialité des données, le RGPD, le secret bancaire et les chartes éthiques du groupe. Ce projet est un enjeu majeur pour la connaissance client, la qualité relationnelle et la satisfaction client (cf. section 1.2.2 Les orientations stratégiques).

L'exploitation des données et l'intelligence artificielle sont au cœur de la transformation du groupe. Plusieurs projets sont d'ores et déjà opérationnels :

- un assistant conversationnel RH a été développé et permet de répondre à plus de 800 sujets RH portant sur des problématiques génériques telles que l'épargne salariale, la Covid, la formation, l'évolution professionnelle, etc. ;

- l'IA permet à la branche Services-Courrier-Colis de lire automatiquement 96 % des adresses sur les courriers ;
- la direction financière du groupe a développé en interne une solution permettant d'automatiser le traitement des factures pour faciliter le travail des comptables, avec un taux de réussite de 80 %.

1.3.4.4 Stratégie et perspectives

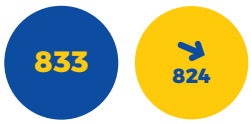
En créant la branche Grand Public et Numérique, le groupe La Poste refonde son organisation pour s'aligner avec son ambition de faire du client la première priorité de son plan stratégique. Trois convictions structurent la stratégie de La branche Grand Public et Numérique, dont l'impact économique, de plus de 8 milliards d'euros, va au-delà de son chiffre d'affaires, car elle sert le développement des autres branches :

- le lien avec le grand public est une opportunité considérable pour La Poste qu'elle doit entretenir en proposant une expérience aux meilleurs standards du marché, en résolvant les irritants, en proposant une véritable signature relationnelle et des parcours sans rupture alliant physique et digital. En 2022, La Poste va renforcer encore le référencement de ses points de contact, refondre les parcours de réclamation, rénover des bureaux de poste et adapter leurs horaires d'ouverture et proposera un accueil personnalisé à ses clientèles professionnelles. Elle poursuivra la digitalisation de ses offres et le déploiement de parcours mixtes, physique et digitaux. Cette transformation sera possible car elle sera accompagnée d'un investissement très fort en faveur des postiers en contact direct avec la clientèle en leur simplifiant les démarches de conformité, de contrôle et de formation, facilitant la connectivité en bureau de poste et en mettant à disposition de chaque chargé de clientèle un Smartéo individualisé ;
- le développement, face au déclin du courrier, passe par une diversification ambitieuse du modèle postal. En 2022, La Poste poursuit la transformation du développement commercial bancaire grâce au digital en optimisant, notamment par l'intelligence artificielle, le temps commercial pour les conseillers bancaires et chargés de clientèle. Elle enrichit en valeur ajoutée les offres de courrier et de colis et travaille à une nouvelle gamme courrier. Elle s'appuie sur sa présence à différents moments de vie des clients pour proposer de nouveaux services à destination du Grand Public. Elle poursuit le développement des services de confiance numérique afin d'en faire un véritable relais de croissance pour le groupe ;
- La Poste doit répondre aux besoins forts de proximité, nettement exprimés depuis la crise sanitaire notamment, en conjuguant impératifs économiques et demandes sociales. La branche Grand Public et Numérique coordonne l'ensemble des points de contact du groupe sur le territoire français. Elle travaille à développer une présence physique adaptée aux nouveaux usages et une présence digitale renforcée. La Poste ambitionne également de développer son modèle partenarial en s'associant à de nouveaux partenaires. En 2022, un nouveau contrat de présence postale sera signé, qui définira le cadre de sa relation avec les élus locaux.

1.3.5 LA POSTE IMMOBILIER

CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES
En M€



2020 *(données retraitées)* — 2021

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
En M€



2020 *(données retraitées)* — 2021

SURFACE UTILE LOCATIVE
6,1 M de m²

DONT PARC PATRIMONIAL
3,3 M de m²

DONT PARC LOCATIF
2,9 M de m²

IMMEUBLES
9 745 dont 2 444 en patrimonial

NOMBRE DE COLLABORATEURS
787

FAITS MARQUANTS 2021

- Plusieurs projets d'ampleur livrés :
  - l'immeuble de La Poste du Louvre, après cinq ans de chantier de restructuration. Ce bâtiment mixte, restructuré par les équipes de maîtrise d'ouvrage de La Poste Immobilier, accueille un hôtel, un restaurant, des bureaux, un bureau de poste, des commerces, de la logistique urbaine,
  - l'immeuble Le Onze à Lyon Gerland, un immeuble tertiaire neuf, également piloté en maîtrise d'ouvrage par La Poste Immobilier, a accueilli ses premiers occupants. À terme, ce sont 400 postiers qui y travailleront,
  - la plateforme de logistique urbaine du Marché d'intérêt national (MIN) de Toulouse.
- Programme stratégique de transformation de 12 immeubles postaux en Résidences Services Senior (RSS) : signature des protocoles :
  - avec les Jardins d'Arcadie, le futur exploitant des RSS,
  - avec La Banque des Territoires et 123 IM[1], ses partenaires investisseurs, pour la création d'une structure d'investissement permettant de financer ce programme stratégique.
- Une année saluée par de nombreuses distinctions du monde de l'architecture et de l'immobilier : Geste d'or pour La Poste du Louvre, Trophée de la construction et Prix spécial du jury à l'occasion du Salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) pour La Poste Marseille Colbert, Prix international de transformation de bureaux en logements pour Magenta Paris, Grand prix national de la mixité urbaine de la Fédération des promoteurs immobiliers pour l'Hôtel des Postes de Strasbourg, Trophée du bâtiment et de l'immobilier et Geste d'argent pour L'Hôtel des Postes de Lyon Bellecour.
- Lancement d'un programme de management de l'énergie sur l'ensemble de ses immeubles « Puissance 10 000 », le plus important projet français de sobriété énergétique par son nombre de bâtiments (10 000, 6,2 millions de m²) et de collaborateurs impliqués.

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. Exceptionnel, il présente des caractéristiques hors normes par son ampleur : 9 745 immeubles, représentant 6,1 millions de mètres carrés. 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 plateformes 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 XIX[e] siècle pour accompagner les besoins en développement industriel, commercial et tertiaire de La Poste.

Une triple ambition

La Poste Immobilier porte la triple ambition immobilière de sa maison mère dont elle accompagne la transformation :

- disposer d'un outil de production opérationnel et optimisé ;
- contribuer à l'équilibre des territoires ;
- développer les activités du groupe La Poste dans ses axes stratégiques (logistique urbaine, Silver économie…).

La filière Immobilière

La filière compte près de 790 collaborateurs. Elle gère la majorité de l'activité immobilière du groupe et couvre avec ses huit

(1) Société de gestion.

directions régionales, l'ensemble du parc réparti sur tout le territoire. La Poste Immobilier a développé un savoir-faire précieux dans le domaine de la construction, de la gestion d'un patrimoine diversifié, la conduite de projets immobiliers complexes et la réhabilitation d'un patrimoine remarquable. Avec sa double expertise immobilière et postale, La Poste Immobilier contribue directement à dessiner la ville d'aujourd'hui et de demain, à travers des bâtiments adaptés aux usages contemporains, entre fonctionnalité, partage et innovation.

Immobilier durable

Depuis 2019, La Poste Immobilier a inscrit sa politique d'immobilier durable comme un des quatre axes de sa stratégie avec l'ambition d'être exemplaire dans la mise en œuvre de celle-ci et devenir un acteur de référence de la transition énergétique et écologique.

Elle s'appuie sur quatre piliers : les énergies, le climat, l'économie circulaire et la biodiversité et sert les ambitions du groupe La Poste en matière de transition écologique.

Cette politique s'applique dans toutes les activés de La Poste Immobilier et s'aligne sur la stratégie bas carbone de la France.

Pour piloter la réduction de ses émissions, La Poste Immobilier s'appuie sur plusieurs volets complémentaires : la performance énergétique, l'équipement et la gestion des bâtiments, mais aussi l'acculturation des occupants aux bonnes pratiques.

FOCUS

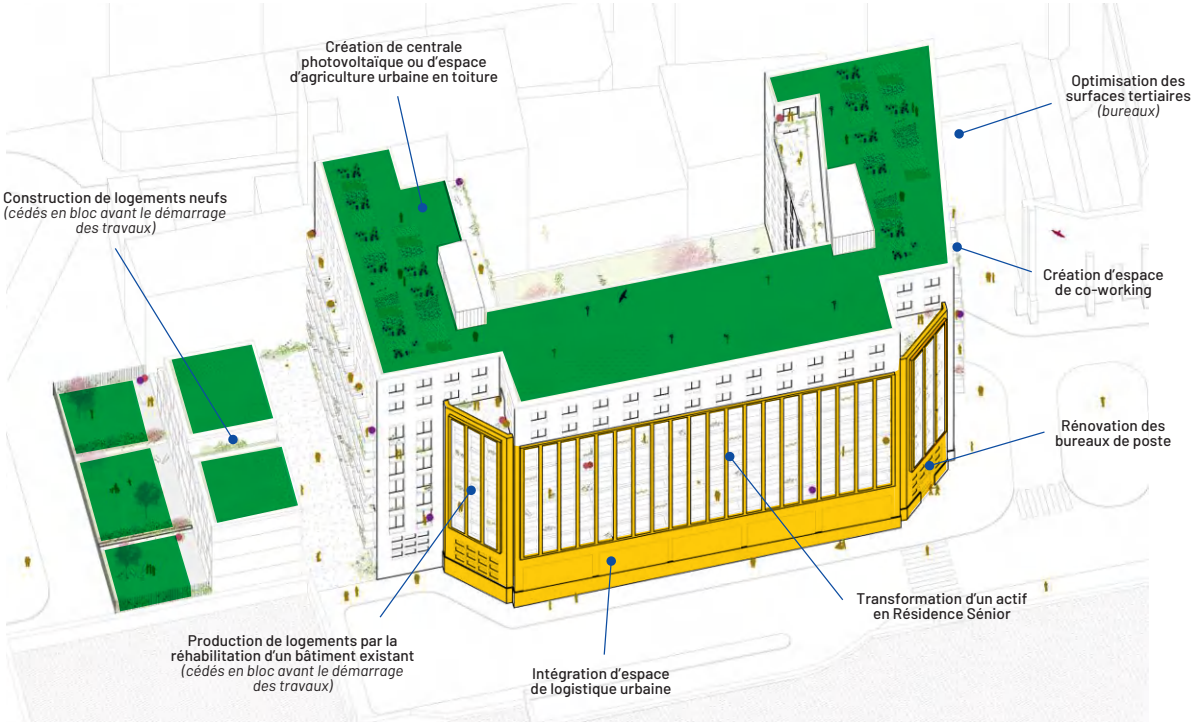
IMMOBILIER DURABLE : LA CENTRALE PHOTOVOLTAÏQUE DE NANTES

La centrale photovoltaïque en toiture de Nantes Hôtel des Postes a été inaugurée en juin 2021.

L'exploitation de la centrale permet de dégager un premier bilan positif : au 2e semestre 2021, plus de 130 000 kWh ont été produits par la centrale. Cela représente 70 000 kg CO_2 non émis soit l'équivalent du CO_2 absorbé par 6 600 arbres plantés.

Structure de l'activité

Illustration d'intervention de La Poste Immobilier sur son patrimoine



1.3.5.1 Gérer le patrimoine immobilier du groupe

Offrir aux branches d'activités du groupe un immobilier adapté à leurs besoins, aux nouveaux usages des clients et aux mutations territoriales : c'est la mission principale de La Poste Immobilier.

Schéma directeur industriel de la branche Services-Courrier-Colis

Plus que jamais, l'activité Courrier-Colis connaît un profond changement. L'immobilier accompagne cette mutation, notamment par la mise en œuvre du schéma directeur industriel dans des coûts et délais maîtrisés. Ainsi, depuis 2017, 25 nouvelles plateformes ont vu le jour (5 plateformes colis et 20 plateformes multiflux) totalisant 250 000 m^2 et 125 millions d'euros d'investissement sur les sites patrimoniaux (c'est-à-dire propriétés du groupe La Poste). Les recherches foncières se poursuivent.

Transformation du Réseau

La Poste Immobilier a accompagné de la même façon le schéma directeur du Réseau La Poste, en croisant l'expertise de La Poste Immobilier sur les opportunités immobilières et la vision de la branche Grand Public et Numérique sur le maillage adéquat des bureaux de poste.

Le scénario d'évolution retenu doit générer une baisse des coûts immobiliers pour le Réseau mais aussi une présence consolidée dans les lieux identifiés comme stratégiques. En 2021, 43,6 millions d'euros de travaux et plus de 443 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.

La Poste Immobilier accompagne également la branche Grand Public et Numérique (BGPN) qui va repositionner la mission et la fonctionnalité des bureaux de poste pour les citoyens. La Poste Immobilier travaille très étroitement avec la BGPN pour concevoir ces nouveaux formats, toujours en transformation : injection du numérique, de nouveaux matériaux, signalétique, propreté, etc. Pendant l'été, une opération coup de poing de rafraîchissement de bureaux a été conduite : 80 bureaux ont été rénovés dans des délais très courts, avec un taux de satisfaction de 97 %.

Optimisation du parc tertiaire

La Poste Immobilier 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.

La Poste Immobilier a conduit des rénovations ou réhabilitations de sites emblématiques de La Poste aux standards tertiaires actuels, et a pu conduire des opérations de développement en promotion sur les sites libérés.

FOCUS

IMMOBILIER DURABLE

La Poste Immobilier a réalisé en 2021 plus de 19 millions d'euros d'investissements d'entretien « vert » correspondant aux opérations de rénovation énergétique réalisées sur le parc immobilier existant. Elles comprennent notamment des actions sur l'enveloppe des bâtiments (isolation, réfection des menuiseries, étanchéité…) et sur les équipements (remplacement des systèmes de chauffage et de ventilation, remplacement des luminaires pour diminuer la consommation, etc.).

1.3.5.2 Créer de la valeur pour le groupe dans les territoires

Le développement de projets

Depuis maintenant dix ans, La Poste Immobilier s'est lancée dans le développement et la conduite de projets immobiliers complexes. Forte d'une très solide équipe de maîtrise d'ouvrage de projets complexes, elle élargit l'analyse de la valeur recélée par les territoires en révélant le potentiel de ses sites et leur capacité à répondre aux signaux du marché. La Poste Immobilier se base sur sa triple compétence en matière de conduite de projet :

- piloter des opérations de restructuration complexes, depuis la phase montage de projet jusqu'à la réalisation ;
- relier les questions immobilières aux questions territoriales et environnementales ;
- affirmer par le projet la haute valeur historique, architecturale et urbaine du patrimoine.

Grâce à son expérience, notamment sur l'Hôtel des Postes Colbert à Marseille ou La Poste du Louvre à Paris, l'entreprise a décidé de vendre ses savoir-faire auprès de clients externes, pour que ceux-ci lui confient leurs propres projets immobiliers ou de transformation.

Les chantiers achevés

L'année écoulée a été très riche en réalisations :

- l'opération la plus marquante a été la fin des travaux de transformation de l'emblématique Poste du Louvre. En janvier 2021, le chantier de réhabilitation s'est achevé et a laissé place aux derniers travaux d'aménagements intérieurs. Au second semestre, les premières activités se sont installées (ouverture des restaurants, de l'hôtel Madame Rêve et d'un commissariat). Le bureau de poste rénové a ouvert début 2022, au moment de l'inauguration du site. Les loyers générés par ce projet s'élèvent à 18 millions d'euros par an ;

- à Lyon, deux importantes opérations sont sur le point de se terminer, renforçant la présence postale dans la métropole. Le premier, nommé Le Onze, se situe dans le secteur en pleine mutation de Gerland sur une ancienne friche postale : un immeuble neuf de 9 000 m² a été réalisé pour accueillir 400 postiers des directions territoriales du groupe, permettant de restituer cinq sites disséminés sur le territoire.

Le second projet concerne l'Hôtel des Postes de Lyon, situé place Bellecour : ses espaces et son architecture remarquable des années 30 ont retrouvé de leur superbe, profitant ainsi aux 400 postiers qui y travaillent au quotidien. À la fin de l'année, les travaux seront totalement terminés.

FOCUS

IMMOBILIER DURABLE

L'immeuble Lyon Hôtel des Postes constitue un bel exemple d'immobilier durable, avec l'installation en toiture d'une centrale photovoltaïque en autoconsommation qui permettra de couvrir 30 % des besoins en énergie du bâtiment, ou encore un taux très élevé de valorisation des déchets produits (réemploi, recyclage ou réutilisation) atteignant près de 90 %.

Les projets en cours

- Le Palais du Commerce de Rennes a connu une avancée importante : le projet a été ajusté, en concertation avec Frey, partenaire sur ce projet, la ville de Rennes et l'architecte des Bâtiments de France. Le démarrage des travaux d'aménagement est prévu en 2023, pour une ouverture programmée fin 2025.
- Les études se poursuivent sur les Hôtels des Postes de Cergy et Grenoble, qui avaient aussi fait l'objet d'appels à projets. Mixité, ouverture, revitalisation territoriale sont les maitres mots de ces projets portés respectivement en partenariat avec Quadral et GR Projets Immobiliers.
- L'Hôtel des Postes de Metz, fleuron du patrimoine postal et messin, a aussi connu une avancée importante : les études pour définir la programmation future ont abouti à un projet intergénérationnel mêlant une résidence services senior de 110 logements, une résidence services jeune innovante de 160 logements, un hub de logistique urbaine et des bureaux nouvelle génération. À la suite d'une consultation de maîtrise d'œuvre réunissant quatre équipes, le projet proposé par l'agence Ferrier-Marchetti a été retenu pour sa capacité à respecter l'architecture originelle du bâtiment tout en apportant une écriture contemporaine adaptée.

Les cessions

La Poste Immobilier accompagne la stratégie de modernisation du groupe et fait évoluer le parc en accord avec les nouveaux usages. Depuis sa création en 2005, La Poste Immobilier a réduit de 32 % la taille du parc patrimonial du groupe La Poste et la trésorerie générée par les cessions et l'autofinancement a permis de financer 4,9 milliards d'euros de travaux. En 2021, 85,3 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signés.

La logistique urbaine

Passer de 35 000 m² en 2021 à 400 000 m² en 2026 ; engager plus de 500 millions d'euros d'investissements à terme : ces chiffres montrent bien l'ambition stratégique du groupe et de La Poste Immobilier de placer la logistique urbaine au premier plan. De nouveaux projets sont en développement afin de disposer d'un maillage d'infrastructures de logistique urbaine dans les 22 grandes métropoles de France. La Poste Immobilier se place ainsi au service des entités du groupe pour sécuriser des positions stratégiques et piloter la facture immobilière.

Les chantiers achevés

En 2021, un projet d'envergure s'est achevé avec le projet de transformation de la zone logistique de Fondeyre, attenante au MIN de Toulouse. Après 12 mois de travaux, cette opération de 28 000 m² accueillera prochainement ses occupants, filiales de La Poste et entreprises externes. La particularité de ce projet réside aussi dans son intégration urbaine soignée et sa signature architecturale forte par Éric Lapierre.

Les projets en cours

- Cette année a permis par ailleurs le lancement du chantier d'hôtel logistique urbain de Nanterre d'une surface de 15 000 m².
- Les travaux de l'Hôtel de logistique urbaine de Lyon Édouard Herriot, un immeuble de logistique urbaine de 30 000 m², viennent de démarrer.

Les résidences services Seniors

Début 2020, La Poste Immobilier a désigné Les Jardins d'Arcadie, acteur de référence sur le marché immobilier seniors, pour développer une première série de sites en vue de les transformer en résidences services seniors d'ici 2025. Au printemps 2021, une société d'investissement nommée SCI Résidences Seniors La Poste a été créée pour financer cette première série de sites. Cette SCI est détenue à 59 % par La Poste Immobilier, à 21 % par la Banque des Territoires, et à 20 % par 123 IM. La société finance un premier portefeuille d'investissement immobilier estimé à environ 185 millions d'euros.

La Poste Immobilier, en plus d'être investisseur, sera aussi acteur de la transformation des bâtiments en assurant la maîtrise d'ouvrage sur plusieurs bâtiments (comme à Metz ou à Saint-Étienne, où les travaux préparatoires ont d'ailleurs commencé).

Les projets en cours

La résidence services senior de Strasbourg est actuellement en cours de travaux. Elle comprendra 84 logements (avec restaurant, salle d'animation, salles de sport et bien-être) et s'intégrera au sein d'un programme mixte de logements sociaux et en accession, d'espaces tertiaires et un bureau de poste rénové. Sa livraison est prévue en 2022.

Par ailleurs, des permis de construire ont été obtenus et purgés sur trois résidences et les permis de construire de six nouvelles résidences seront déposés en 2022.

FOCUS

IMMOBILIER DURABLE

Les Résidences Services Seniors développées par La Poste Immobilier respecteront les normes environnementales NF HQE très performant et BBC Rénov. Ces normes assurent à nos bâtiments les performances environnementales et énergétiques correspondant aux meilleures pratiques actuelles.

Les expertises des filiales de La Poste Immobilier

Startway

En 2016, La Poste Immobilier est entrée au capital de Startway Partners, à hauteur de 80 %. Avec Startway, La Poste a l'opportunité d'accélérer le développement du co-working, assorti d'un risque maîtrisé et de synergies multiples : louer et valoriser des surfaces atypiques et vacantes, louer les salles de réunion et auditoriums des immeubles tertiaires, développer du conseil, etc.

Fin 2021, Startway est le 1er réseau français en nombre de sites (30 espaces, dont 9 dans le patrimoine de La Poste Immobilier représentant 28 000 m² de surface et 3 600 postes de travail gérés).

Arkadéa

La société Arkadéa, coentreprise de promotion immobilière créée en 2017 par Icade et La Poste Immobilier pour réaliser des opérations de logements sur tout le territoire, a poursuivi ses activités. À fin 2021, près de 1 800 logements ont été mis en commercialisation et 62 % d'entre eux ont déjà été vendus.

La programmation de logements sociaux sur les différents projets immobiliers portés par La Poste Immobilier 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.

Sobre Energie

Sobre Energie est une société de conseil stratégique et opérationnel de management de l'énergie des parcs immobiliers.

Filiale de la Banque des Territoires (48,5 %), du groupe La Poste (48,5 %) et d'Egis (3,0 %), Sobre Energie a été créée en 2016 pour accompagner les propriétaires (Collectivités et Acteurs du secteur privé) de grands parcs immobiliers tout au long de leur transition énergétique. Leur stratégie repose sur une plateforme digitale (Data M.A.R.C.) et une ingénierie métier digitalisée. Les équipes de Sobre Energie agissent sur les trois composantes de la transition énergétique :

- Mesures & performance, Analyses et aide à la décision ;
- *Energy management*, audits et conseil ;
- Engagement des communautés techniques, Occupants et usagers.

Sobre Energie est un atout important pour La Poste Immobilier dans le cadre de la mise en place du décret tertiaire qui impose l'amélioration de la performance énergétique des parcs tertiaires pour les propriétaires et locataires de bâtiments de plus de 1 000 m².

FOCUS

IMMOBILIER DURABLE

En s'appuyant sur l'expertise de Sobre Energie, le groupe La Poste a lancé le 22 avril le projet « Puissance 10 000 » qui vise à diminuer les consommations énergétiques des 10 000 bâtiments du groupe La Poste grâce à un dispositif de management de l'énergie à grande échelle. L'objectif est de réaliser 15 % d'économies d'énergie en kWh et 10 % de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES), l'équivalent d'une économie de 1 000 tours de la Terre en voiture par an.

1.3.5.3 Nos partenaires et parties prenantes

La Poste Immobilier est la filiale immobilière du groupe La Poste, son principal client. Sa raison d'être est de porter la triple ambition immobilière de sa maison mère, dont elle accompagne la transformation et le développement :

- disposer d'un outil de production opérationnel optimisé ;
- par ses opérations de transformation et d'entretien de son parc et de son patrimoine, contribuer à l'équilibre des territoires ;
- accompagner le développement du groupe sur les axes stratégiques que sont la logistique urbaine et la Silver économie.

La Poste Immobilier est naturellement entrée dans une logique partenariale avec différentes entités de la CDC, actionnaire majoritaire du groupe La Poste. Elle s'est ainsi rapprochée de la Banque des territoires pour monter le fonds d'investissement RSS. Elle est également coactionnaire d'Arkadea avec Icade et de Sobre Energie avec la CDC.

En territoire, La Poste Immobilier veille à développer une relation de confiance avec les élus et les équipes des collectivités locales, qui gèrent notamment les questions d'urbanisme. C'est ainsi qu'elle associe systématiquement les élus aux jurys de concours d'architecture.

Naturellement, La Poste Immobilier développe des liens privilégiés avec l'ensemble des acteurs immobiliers de la place : *property managers*, *brokers*, investisseurs, BTP, etc. en fonction de la nature de ses projets.

La Poste Immobilier se caractérise tout particulièrement par son exigence en matière de qualité architecturale et d'insertion urbaine. Elle fait le choix de confier ses projets de réhabilitation ou de construction à des architectes, certains d'entre eux reconnus comme Dominique Perrault pour La Poste du Louvre, Roland Carta pour Marseille Colbert, Éric Lapierre pour la construction du bâtiment de la zone logistique de Fondeyre. Très récemment, c'est le cabinet d'architecture Ferrier et Marchetti qui a été lauréat du jury pour la transformation de l'Hôtel des Postes de Metz.

Enfin, La Poste Immobilier est très soucieuse de développer avec ses fournisseurs une relation partenariale et exigeante, en privilégiant les entreprises locales et les achats responsables.

1.3.5.4 Stratégie et développement

Servir les ambitions stratégiques du groupe

La Poste Immobilier va continuer de servir les ambitions stratégiques du groupe La Poste en capitalisant sur ses axes de développement majeurs :

- l'optimisation de l'outil immobilier mis à disposition des branches et des collaborateurs du groupe avec la recherche de nouvelles implantations pour le développement de la branche Services-Courrier-Colis, le déploiement d'opérations de rénovation des bureaux de poste ou encore l'optimisation des sites tertiaires du groupe pour les adapter aux nouveaux modes de travail ;
- le développement de l'offre de logistique urbaine à destination des acteurs du groupe La Poste afin d'obtenir un maillage optimal du territoire, de sécuriser les meilleurs emplacements de logistique urbaine et de maîtriser la facture immobilière des branches ;
- le déploiement du programme de création des Résidences Services Seniors avec l'ouverture du premier site dès 2022, et le démarrage de nouveaux chantiers ;
- la mise en place d'une politique énergétique exemplaire, pour agir sur la décarbonation.

Devenir une foncière verte

Parce qu'on ne peut plus ignorer les impacts de notre activité pour la planète et pour la société, La Poste Immobilier a par ailleurs décidé de faire de sa responsabilité sociale et environnementale un acte fondateur de toute sa stratégie de développement et de s'interroger ainsi sur son utilité sociale et l'impact positif de son activité pour les territoires.

Forte de ses valeurs et de son éthique, La Poste Immobilier le fera résolument, en s'appuyant sur la raison d'être du groupe La Poste et en résonance avec les besoins de ses collaborateurs et de toutes ses parties prenantes.

Faire de la RSE la colonne vertébrale du développement de La Poste Immobilier représente un défi majeur pour l'entreprise. Ce défi, La Poste Immobilier dispose de nombreux atouts pour le relever :

- un collectif qui a su démontrer, ces dernières années, sa capacité à transformer l'entreprise ;
- un engagement fort autour de l'Immobilier durable, avec déjà un certain nombre d'actions environnementales et sociétales engagées, et pour certaines d'entre elles, reconnues par nos pairs dans le secteur de l'immobilier ;
- des programmes stratégiques comme les RSS ou la logistique urbaine qui embarquent déjà une dimension sociétale ;
- la confiance de son actionnaire et client, La Poste.

1.4 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Certaines des activités du groupe La Poste sont régies par des réglementations sectorielles spécifiques :

- la législation de l'Union européenne applicable aux services postaux, qui a été transposée en droit français,
- la réglementation applicable aux transporteurs et commissionnaires de marchandises,
- la réglementation applicable au secteur bancaire,
- la réglementation applicable au secteur des assurances, ou encore
- la réglementation applicable aux communications électroniques. (cf. section 1.4.1 Réglementation spécifique aux activités du groupe).

D'autres activités relèvent des exigences propres aux missions de service public dont La Poste a la charge (cf. section 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

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

1.4.1 RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

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

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

1.4.1.1 Les activités postales

(Cf. 1.3.1 Services-Courrier-Colis). Les dispositions encadrant le développement du marché intérieur des services postaux de l'Union européenne ont été définies par une première directive du 15 décembre 1997 (97/67/CE). Celle-ci a été complétée par les directives du 10 juin 2002 (2002/39/CE) et du 20 février 2008 (2008/6/CE). Ces directives sont également à l'origine du processus progressif de libéralisation du secteur postal qui s'est achevé par l'ouverture totale du marché à la concurrence le 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 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

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

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

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 Code des postes et communications électroniques (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 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

Droits et obligations applicables au titre de l'autorisation

La Poste, comme tout prestataire de services postaux titulaires d'une autorisation d'exercer la prestation d'envois de correspondance, est tenue de respecter un ensemble d'obligations relatives à :

- la garantie de la sécurité des utilisateurs, des personnels et des installations ;
- la garantie de la confidentialité des envois de correspondance et de l'intégrité de leur contenu ;
- l'accès des utilisateurs à une procédure de réclamation simple, transparente et gratuite ;
- la protection des données à caractère personnel et de la vie privée ;
- le respect de l'objectif de préservation de l'environnement quant à la mise en œuvre des conditions techniques de réalisation des prestations.

Ces obligations consistent notamment en l'établissement de règles d'identification des employés, de mesures pour garantir le secret des correspondances ou encore des modalités de mise en œuvre des procédures de traitement des réclamations, et sont précisées par un arrêté ministériel du 3 mai 2006.

Cet ensemble d'obligations a été complété par la loi du 9 février 2010. Désormais, tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation doit également :

- garantir la neutralité des services postaux au regard de l'identité de l'expéditeur et de la nature des envois postaux ;
- garantir l'accès aux services et aux installations aux personnes handicapées dans les conditions prévues aux articles L. 1664-1 et suivants 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 de l'activité postale. 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.

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 1103 et suivants et 1240 et suivants du Code civil à raison des pertes et avaries survenues lors de la prestation et en cas de retard dans la distribution d'un envoi postal, pour autant que le prestataire ait souscrit un engagement portant sur le délai d'acheminement de cet envoi postal (articles L. 7 et L. 8 du CPCE).

Les indemnisations sont fixées par le décret n° 2006-1020 du 11 août 2006 et désormais codifiées aux articles R. 2-1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques qui prévoient 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 décret précise également le délai au-delà duquel doit être considéré comme perdu un envoi postal qui n'a pas été distribué à son destinataire (délai de 40 jours à compter de la date de son dépôt dans le réseau du prestataire).

Les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait du retard dans la distribution des envois postaux qui leur ont été confiés ne peuvent excéder le montant du tarif d'affranchissement.

Obligations en matière d'information

En vertu de l'article L. 135 du CPCE, les titulaires d'une autorisation doivent fournir chaque année à l'Arcep les informations statistiques concernant l'utilisation, la zone de couverture et les modalités d'accès à leur service. Ces informations comprennent notamment des éléments relatifs à la nature et au volume des différents services d'envois postaux de leur activité autorisée. L'Arcep dispose également de la faculté de procéder aux expertises, mener des études, recueillir les données et mener toutes actions d'information sur le secteur des postes.

Dans le cadre de cette obligation d'information, l'Arcep prend chaque année une décision relative à la mise en place d'une enquête annuelle visant à :

- assurer l'information de l'ensemble des acteurs du secteur, ainsi que des consommateurs, par la publication d'indicateurs agrégés sur les principaux segments du secteur des postes ;
- fournir des éléments pertinents pour l'évaluation des politiques publiques et en particulier des actions de l'Arcep dans la mise en œuvre du cadre réglementaire en vigueur ;
- évaluer l'effet de ses décisions sur le marché dans son ensemble.

Les membres de l'Arcep désignés dans la décision sont seuls habilités à recevoir et à traiter les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête.

Ces enquêtes sont publiées sur le site internet de l'Arcep dans le cadre de l'observatoire annuel des activités postales.

Les pouvoirs de l'Arcep

L'Arcep est compétente en matière de règlement des litiges nés de l'exercice d'une activité postale. Cette compétence se traduit par un pouvoir de règlement des différends et un pouvoir de conciliation.

L'Arcep peut être saisie d'une procédure de règlement des différends dès lors que le litige porte sur une convention d'accès aux moyens indispensables (cf. section L'accès aux moyens indispensables) ou a trait à la conclusion ou à l'exécution des contrats dérogeant aux conditions générales de l'offre du service universel d'envoi de correspondances. Lorsque ce litige ne relève pas de la procédure de règlement des différends, l'Arcep peut être saisie d'une demande de conciliation.

Par ailleurs, l'Arcep peut, d'office ou à la demande du ministre chargé des postes, d'une organisation professionnelle, d'une association agréée d'utilisateurs, d'une personne physique ou morale concernée, du prestataire du service universel postal ou d'un titulaire d'une autorisation, prononcer des sanctions à l'encontre du prestataire du service universel ou d'un titulaire d'une autorisation. L'Arcep ne peut prononcer de sanctions qu'après avoir mis en demeure l'intéressé de se conformer à ses obligations dans un délai déterminé.

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, en 2017, une plateforme 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.

1.4.1.2 Les activités liées à l'express

La Poste exerce par l'intermédiaire des filiales de GeoPost une activité de transport express de colis, ces filiales agissant essentiellement en tant que commissionnaires de transport ou transporteurs routiers. Ces deux professions sont soumises à une réglementation spécifique (cf. section 1.3.2 GeoPost).

Les conditions d'accès

Les conditions d'accès à la profession de transporteur routier de marchandises sont principalement définies au niveau européen par le règlement n° 1071/2009 du 21 octobre 2009, et au niveau national par les dispositions du Code des transports dont les articles R. 3211-1 et suivants.

Les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont principalement régies par le Code des transports dont les articles R. 1422-1 et suivants. Le commissionnaire se distingue du transporteur en ce sens qu'il organise et fait exécuter sous sa responsabilité les différentes étapes d'un transport de marchandises, sans effectuer lui-même le transport ou sans en effectuer l'intégralité.

Les entreprises qui exercent la profession de transporteur routier de marchandises en France au moyen de véhicules motorisés doivent être titulaires d'une autorisation administrative d'exercer une telle activité et être inscrites au registre national des entreprises de transport routier. La délivrance de l'autorisation administrative et l'inscription au registre électronique nécessitent la réunion des quatre conditions cumulatives que sont les exigences d'un établissement stable et effectif, de capacité financière, d'honorabilité professionnelle et de capacité professionnelle.

La condition de capacité financière signifie que l'entreprise doit disposer de capitaux propres ou de garanties d'un montant au moins égal à 1 800 euros pour le premier véhicule dont le poids moyen autorisé est inférieur ou égal à 3,5 tonnes, et 900 euros pour les véhicules suivants. Pour les véhicules supérieurs à 3,5 tonnes, les montants précités sont portés respectivement à 9 000 euros et 5 000 euros. La condition d'honorabilité professionnelle doit être satisfaite à la fois par l'entreprise personne morale, les représentants légaux de l'entreprise, ainsi que par le gestionnaire de transport.

La condition de capacité professionnelle concerne le gestionnaire de transport de l'entreprise, qui doit être titulaire d'une attestation de capacité professionnelle. Celle-ci s'acquiert par la possession de certains diplômes, par un examen spécifique ou par la justification d'une expérience professionnelle.

Les entreprises qui exercent la profession de commissionnaire de transport en France doivent être inscrites au registre des commissionnaires de transport. Cette inscription est subordonnée à la réunion de deux conditions, à savoir l'honorabilité professionnelle et l'aptitude professionnelle.

Les conditions d'exercice

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.

1.4.1.3 Les activités bancaires et d'assurances

La Banque Postale, filiale de La Poste qui en détient l'intégralité du capital, est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, agréée comme établissement de crédit par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) en 2005 et inscrite comme intermédiaire d'assurance par l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance (ORIAS) depuis mai 2007 (cf. section 1.3.3 La Banque Postale).

Sur le modèle de bancassurance, La Banque Postale s'adresse à l'ensemble des clientèles et décline une offre complète bancaire, financière, d'épargne et d'assurance :

- les prestations bancaires : tenue des comptes courants postaux (CCP) et services de paiement, facilités de caisse, crédits immobiliers et crédits à la consommation, crédits aux entreprises et au secteur public local ;

- les instruments financiers : tenue de comptes titres, placement de titres financiers incluant les parts ou actions d'organismes de placement collectif et d'instruments financiers à terme ;
- les produits d'épargne : produits d'épargne soumis à régime fiscal spécifique, produits d'épargne non réglementée et les produits d'épargne salariale ;
- les produits d'assurance *via* sa filiale CNP Assurances (épargne-retraite, prévoyance, assurance emprunteur & caution, santé et dommages) et les filiales d'assurance non-vie (dommages, santé et prévoyance).

La Banque Postale, en sa qualité d'agent, propose un service de transfert d'argent. L'activité des mandats postaux a été arrêtée en 2021. Les opérations de banque, les opérations connexes aux opérations de banque, les services d'investissement et les services connexes aux services d'investissement et les produits d'épargne sont réglementés par le Code monétaire et financier.

Les produits d'assurance sont régis par le Code des assurances.

Concernant les contrats d'assurance-vie, ces produits relèvent de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'Autorité des marchés financiers (AMF) peut toutefois intervenir de manière indirecte lorsqu'elle agrée les OPC (Organismes de placement collectif) qui peuvent servir de support à certains contrats d'assurance-vie.

Les contrats d'assurance-vie peuvent être souscrits sur des supports en euros et en unités de comptes. Depuis 2020, dans le contexte continu des taux d'intérêt bas, l'ACPR rappelle notamment l'obligation de bonne présentation des offres relatives à des contrats d'assurance-vie impliquant des investissements sur des unités de compte et rappelle que leur souscription doit correspondre aux besoins exprimés par les épargnants.

De plus, la loi Eckert du 13 juin 2014 relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance-vie en déshérence prévoit la communication annuelle à l'ACPR d'un rapport précisant le nombre et l'encours des contrats d'assurance sur la vie et des bons et contrats de capitalisation répondant à des critères fixés par arrêté du ministre chargé de l'économie, dont les capitaux ou les rentes dus n'ont pas été versés aux bénéficiaires.

Ces dispositions codifiées, complétées par des dispositions légales et réglementaires non codifiées, régissent l'activité de La Banque Postale dans leurs domaines respectifs.

La Banque Postale est par ailleurs soumise au contrôle des autorités de régulation : d'une part, la Banque Centrale Européenne (BCE) et l'ACPR dans le cadre du Mécanisme de supervision unique et d'autre part, l'AMF.

CNP Assurances, filiale détenue majoritairement par La Banque Postale, est placée dans le champ d'intervention de l'ACPR par laquelle s'exerce le contrôle de l'État sur l'ensemble de la profession de l'assurance. CNP Assurances, émetteur coté sur Euronext Paris, est également soumise à la supervision de l'AMF.

Concernant la cotation de son titre, celle-ci a été introduite en bourse le 6 octobre 1998. L'action CNP Assurances est admise aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris, code ISIN FR0000120222.

La Banque Postale étant présente dans de nombreux pays en Europe et en Amérique du Sud, *via* sa filiale CNP Assurances, la continuité et le développement de ses activités dépendent en partie de la santé économique et de la stabilité politique de ces pays.

Union bancaire et supervision des banques

Le Mécanisme de Surveillance Unique (MSU) et le Mécanisme de Résolution Unique (MRU) sont les deux piliers de l'union bancaire européenne. Celle-ci, initiée suite à la crise financière de 2008, a pour objectif de rendre l'activité bancaire en Europe plus transparente, plus unifiée et plus sûre :

- le MSU est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, composé de la BCE et des autorités nationales de supervision des pays participants.

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

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

  La Banque centrale européenne supervise directement 115 banques importantes des pays participants.

  L'activité d'évaluation et de mesure des risques pesant sur un établissement bancaire est menée annuellement à travers le Processus de Surveillance et d'Évaluation Prudentielle (SREP). Les éléments examinés à cette occasion relèvent du profil d'activité, de la gouvernance et la gestion des risques, du risque pesant sur le capital et du risque de liquidité et de financement. Les équipes de surveillance prudentielle conjointes (*Joint Supervisory Teams*) élaborent une décision pour chaque banque, déterminant les mesures de supervision au titre du Pilier II ;
- le MRU, créé par le règlement européen *Single Resolution Mechanism Regulation* (SRMR), est composé du Conseil de Résolution Unique (CRU) et des autorités nationales de résolution des pays participants. Il a pour objectif de garantir une résolution ordonnée des banques défaillantes afin d'en limiter l'impact sur l'économie, le système financier et les finances publiques ;
- le CRU doit veiller à la rapidité des procédures de décisions. Il a également un rôle proactif et préventif, en préparant les plans de résolution des banques et en améliorant leur 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.

À la suite du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (*Supervisory Review and Évaluation Process – SREP*) mené par la BCE, cette dernière a notifié à La Banque Postale son exigence de fonds propres (TSCR) sur base consolidée. Cette exigence de fonds propres SREP s'élève à 10 %, dont :

- les exigences de pilier 1 (CET1 *a minima* à 4,5 %, Tier 1 *a minima* à 6 %, Total Capital *a minima* à 8 %) ;
- une exigence de 2 % de fonds propres supplémentaires au titre du pilier 2 (*Pillar 2 Requirements*). Suite à la pandémie de Covid-19, dans une décision ultérieure modifiant la composition de l'exigence de fonds propres supplémentaires, la BCE a autorisé La Banque Postale à satisfaire cette exigence par un minimum de 1,125 % de fonds propres CET1 et 1,5 % de fonds propres Tier 1, en anticipant l'application de l'article 104 bis de la CRD V.

En plus de ces exigences, la lettre SREP rappelle que La Banque Postale est tenue de satisfaire l'exigence globale de capital (EGC) qui inclut, outre l'exigence totale de capital SREP, l'exigence globale de coussins de fonds propres. Pour rappel, cette exigence globale de coussin de fonds propres se compose, pour La Banque Postale, de :

- 2,50 % au titre du coussin de conservation du capital (CCB) ;
- 0,25 % au titre du coussin applicable aux autres établissements d'importance systémique ;
- 0,00 % au titre du coussin contracyclique.

Cette exigence n'inclut pas la recommandation de fonds propres additionnels au titre du pilier 2 (*Pillar 2 Guidances*).

Sur la base de cette notification, l'Exigence Globale de Capital (EGC) atteint 12,75 % (10 % auxquels s'ajoutent 2,75 % d'exigence globale de coussins de fonds propres).

Ces exigences tiennent compte du relâchement intégral du coussin contracyclique applicable aux expositions situées en France, dont la hausse de 0,25 % à 0,50 % à partir du 2 avril 2020 a été annulée par une décision du Haut Conseil de Stabilité Financière (HCSF). Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le HCSF a décidé de relâcher intégralement ce coussin, dont le niveau applicable aux expositions pertinentes en France est de 0 % depuis le 2 avril 2020. Si la plupart des autorités pertinentes ont agi de même, des coussins demeurent applicables dans plusieurs juridictions : Bulgarie, Luxembourg, Norvège, République tchèque, Slovaquie et Hong Kong. Le taux de coussin contracyclique spécifique à La Banque Postale, en résultant, est inférieur à 0,01 % au 31 décembre 2021.

Gestion des crises bancaires (Pilier 2)

La Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD) qui définit un dispositif européen de rétablissement et de résolution des établissements de crédit, prévoit notamment l'élaboration et le maintien de plans préventifs de rétablissement.

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

La Banque Postale fait partie des banques sous responsabilité du Comité de Résolution Unique (CRU) basé à Bruxelles en charge notamment d'établir son plan de résolution et de lui fixer une exigence de *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities* (MREL).

Évolution du cadre réglementaire

Le Parlement européen a adopté le 16 avril 2019, une série de mesures législatives appelée « paquet bancaire ». Il s'agit des quatre directives et règlements (CRR2, CRD5, BRRD2, SRMR2) dont l'objectif est la mise en conformité des exigences prudentielles bancaires avec les normes prudentielles du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS) et du Conseil de stabilité financière (FSB).

Concernant CRR2, les principales mesures portent sur le ratio de levier (qui prévoient notamment, pour le calcul de ce ratio, l'exemption par nature, et non plus sur autorisation, des expositions liées à l'épargne centralisée), les nouvelles modalités de mesure du risque de contrepartie (SA CCR), les grands risques, l'exigence de financement stable (ratio de liquidité à long terme – NSFR) et l'exigence minimale en termes de capacité totale d'absorption des pertes (TLAC), et enfin quelques évolutions portant sur le calcul des exigences de fonds propres sur le risque de crédit (mise en place de facteurs supplétifs, pondération des investissements en OPCVM). La majorité de ces mesures ont été mises en œuvre au 30 juin 2021.

Ces textes s'inscrivent dans le projet de la Commission européenne de mise en place de l'Union bancaire et de l'Union des marchés des capitaux et répondent à la volonté des instances internationales de réduire les risques dans le secteur bancaire :

- l'application du ratio de levier comme exigence au titre du Pilier 1 : ce ratio, qui figure dans le règlement n° 575/2013 dit « CRR » actuellement applicable, vise à limiter tout endettement excessif des banques en période de reprise économique. Il devient ainsi obligatoire au même titre que le ratio de solvabilité avec une exigence minimale fixée à 3 % du capital de type Tier 1.

  Il rapporte les fonds propres Tier 1 à une exposition (au dénominateur) composée des éléments de bilan et hors bilan, sans aucune pondération en risque.

  Ces évolutions représentent toutefois un enjeu limité pour La Banque Postale, maîtrisant son ratio de levier. Par ailleurs, le mode de calcul de ce dernier évoluera de façon favorable pour La Banque Postale en 2021, grâce à l'autorisation d'exclure 100 % de l'épargne centralisée à cet horizon ;
- l'introduction, par le règlement CRR2, de nouvelles méthodologies de mesure des risques de crédit et de contrepartie : il s'agit du remplacement de la méthode actuelle de mesure de risque de crédit et de contrepartie sur les expositions en cas de défaut (EAD ou *Current Expose Method* : méthode d'évaluation au prix du marché) par une nouvelle méthode standardisée de calcul de la valeur exposée au risque des instruments dérivés (SA-CCR : approche standard pour le risque de crédit et de contrepartie). La Banque Postale appliquera la méthode SA-CCR avec les impacts y afférents ;
- l'application du ratio de financement stable comme exigence au titre du Pilier 1 : le NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) est un ratio de liquidité à long terme que La Banque Postale est tenue de calculer et respecter à hauteur d'au moins 100 %.

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible (engagements et fonds propres fiables à horizon d'un an) rapporté à celui du financement stable exigé (actifs et expositions hors bilan – liquidité et échéance résiduelle à horizon d'un an). Pour suivre l'évolution de sa liquidité à long terme, La Banque Postale a mis en place un dispositif de pilotage lui permettant de compenser ses expositions par des sources de financement stables ;

- la révision du calcul des grands risques : les exigences associées aux grands risques pour les établissements d'importance systémique ont été renforcées. La Banque Postale, en tant qu'établissement systémique domestique (O-SIB), appliquera comme base de calcul des limites le Tier 1 en lieu et place des fonds propres éligibles.

1.4.1.4 Les activités de communications électroniques

Le groupe La Poste exerce des activités sur le marché des communications électroniques, principalement en matière de téléphonie mobile, *via* La Poste Telecom (détenue conjointement avec SFR) (cf. section 1.3.4 La branche Grand Public et Numérique).

Le 14 octobre 2010, La Poste Telecom s'est en effet déclarée en tant qu'opérateur auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) pour l'exercice de deux activités : le service téléphonique au public (transfert direct de la voix en temps réel entre utilisateurs fixes ou mobiles) et les services autres que le service téléphonique (services de communications électroniques). Le service téléphonique que La Poste Telecom fournit au public est mobile.

Toutefois La Poste Telecom est un opérateur de téléphonie mobile qui ne dispose pas d'une autorisation spécifique pour l'usage de fréquences hertziennes. 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 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.

1.4.2 RÉGLEMENTATION APPLICABLE AUX MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

La Poste est chargée de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

Les quatre missions de service public confiées à La Poste sont assurées dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. 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. Comme prévu dans ce contrat, l'État et La Poste ont réalisé courant 2020 un bilan d'étape de la mise en œuvre de ces différentes missions. Un avenant à ce contrat sera signé en 2022 pour formaliser les principales évolutions décidées concernant les quatre missions de service public.

Jusqu'en 2020, trois des quatre missions de service public donnent lieu à une compensation publique. Ces compensations sont inférieures, parfois de façon significative, à la charge que ces missions représentent dans les comptes du groupe La Poste.

En 2020, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge non compensée de 1,8 milliard d'euros [(1)]. Cette charge a été accrue en 2020 en raison de l'accentuation du déficit du compte du service universel postal sous l'effet de l'accélération de la baisse des volumes.

Le 22 juillet 2021, le Premier ministre a annoncé le versement à La Poste d'une dotation budgétaire annuelle visant à compenser les surcoûts du service universel postal sur la période 2021-2025 (cf. section 1.4.2.1 La mission de service universel postal).

FOCUS

Conditions d'exercice des missions de service public pendant l'épidémie de Covid-19

Dans le contexte imprévisible et exceptionnel créé par la pandémie de Covid-19 et compte tenu de l'état de crise sanitaire qui a été instauré, La Poste a modifié les modalités d'exercice des missions de service public, à compter de la semaine suivant la mise en œuvre du premier confinement, en mars 2020.

Certaines composantes du service universel postal ont été temporairement interrompues ou modifiées. La Poste a ainsi fait application de l'article R. 1-1-12 du CPCE qui prévoit que : « Lorsque, en raison de circonstances exceptionnelles indépendantes de la volonté de La Poste, le service universel est interrompu ou perturbé, La Poste prend toutes les dispositions utiles pour rétablir le service dans les meilleurs délais. La Poste informe le ministre chargé des postes et l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes des mesures prises et des délais nécessaires pour rétablir le service. »

En application de cet article, La Poste a informé le ministre chargé des postes ainsi que l'Arcep des mesures prises et des délais nécessaires pour rétablir le service.

Au fur et à mesure de l'amélioration de la situation sanitaire, les modalités d'exercice des missions de service public ont été progressivement rétablies à un niveau aussi proche que possible de la normale, mais elles restent perturbées en raison du maintien indispensable des mesures sanitaires spécifiques et des absences des personnels dues à la Covid-19. Ces perturbations ont durablement altéré le niveau de qualité de service en 2021 (en particulier lors du confinement d'avril 2021).

1.4.2.1 La mission de service universel postal

La loi du 20 mai 2005 désignait La Poste comme prestataire chargé de la mission de service universel postal. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 1er janvier 2011.

Le cadre législatif et réglementaire

La notion de service universel postal a été définie par la directive postale 97/67/CE de 1997.

La transposition en droit français des dispositions communautaires relatives au service universel s'est opérée par la loi du 20 mai 2005, complétée par la suite par la loi du 9 février 2010.

Le législateur a fait le choix d'un service universel étendu tel que le stipule l'article L. 1 du CPCE : « *Le service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs.* »

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

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

L'ensemble des principes encadrant le service universel (définition et champ d'application) n'a pas été modifié par la loi du 9 février 2010.

Le cadre de régulation

L'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal tout en veillant au financement et à la sauvegarde du service universel.

L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations de service universel et exerce à ce titre un encadrement tarifaire pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du service universel. La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du service universel à des obligations en matière de qualité de service, de traitement des réclamations et de comptabilité.

Par ailleurs, La Poste adresse chaque année à l'Arcep un bilan du service universel qu'elle a offert. Elle en transmet une copie au ministre chargé des postes.

(1) Hors provisions comptables pour dépréciations des actifs du courrier ou du colis en 2020.

Les caractéristiques

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

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

La Poste établit et tient à jour un catalogue des prestations relevant du service universel (description des offres, tarifs en vigueur). Ce catalogue a été approuvé par le ministre chargé des postes le 20 août 2007, après un avis favorable de l'Arcep en date du 26 avril 2007 et est disponible sur le site internet de La Poste.

La Poste doit transmettre simultanément au ministre chargé des postes et à l'Arcep pour avis ses propositions de modifications substantielles du catalogue, autres que tarifaires, lorsque ces modifications portent sur les envois égrenés du service universel. À défaut d'opposition notifiée par le ministre dans les deux mois suivant la réception du document, les modifications sont réputées approuvées. Concernant les services d'envois en nombre, La Poste doit uniquement informer le ministre chargé des postes ainsi que l'Arcep des modifications du catalogue.

Le 5 octobre 2021, l'Arcep a rendu un avis n° 2021-2079 sur la modification du catalogue du service universel concernant une offre de livraison de colis en point retrait et une offre d'achat de carnet d'étiquettes prépayées destiné à l'affranchissement des colis. Depuis novembre 2021, La Poste propose une option à l'offre Colissimo standard existante permettant d'envoyer son colis depuis sa boîte aux lettres personnelle pour une distribution dans un point de retrait en France métropolitaine. Cette option est proposée à titre expérimental pour une durée d'un an, à l'issue de laquelle un bilan sera réalisé.

Depuis janvier 2022, une offre de carnets d'étiquettes colis, sur le même principe que les carnets de timbres pour le courrier, a également été créée.

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 CPCE, l'Arcep a défini en 2017 [2], suite à la proposition de La Poste, l'encadrement tarifaire des offres relevant du service universel pour 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.

Régulation tarifaire des produits

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 ».

(2) 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.

Obligations liées à la 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.

S'ajoutent à ces objectifs ceux 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.

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). 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).

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

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 pour vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués. Cet audit est à la charge de La Poste.

Compte du service universel

Malgré les efforts de La Poste, la baisse continue des volumes du service universel rend cette mission de service public fortement déficitaire. Le compte du service universel en coûts complets [(1)] s'est établi à + 146 millions d'euros en 2017 puis à - 365 millions d'euros en 2018 et à - 526 millions d'euros en 2019. Il s'établit en 2020 à - 782 millions d'euros.

Dispositif actuel de compensation

Les dispositions du CPCE 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.

Le fonds de compensation du service universel postal n'est pas un mode de financement adapté car le marché du courrier, en décroissance structurelle, n'a pas suscité le développement d'opérateurs postaux significatifs concurrents de La Poste. Dans ce contexte, La Poste et l'État ont engagé des réflexions de manière à déterminer les conditions de l'adaptation et de la pérennité de cette mission de service public.

Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance a parallèlement missionné M. Jean Launay, ancien député, qui a remis le 27 mai 2021 un rapport approfondi intitulé : « Les mutations du service universel postal – enjeu politique de la proximité et de l'égalité des Français devant le service public ». Pour sa part, la Commission des affaires économiques du Sénat a adopté le 31 mars 2021 un rapport sur « *l'avenir des missions de service public de La Poste* », qui formule 28 propositions pour garantir un juste financement des quatre missions de service public confiées à La Poste, améliorer la qualité des services rendus aux usagers et envisager de nouveaux services répondant à un fort besoin social.

Ces missions ont reposé sur une écoute et une consultation des parties prenantes dont les résultats ont été exposés, partagés et discutés le 17 juin 2021 à l'Observatoire national de la présence postale et le 22 juillet 2021 au Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise (CSHN).

(1) Hors provisions comptables pour dépréciations des actifs du courrier ou du colis en 2020.

Le 22 juillet 2021, le Premier ministre, accompagné du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités locales, a présidé le CSHN, prévu par le contrat d'entreprise en vigueur, entre l'État et La Poste.

À cette occasion, et afin d'accompagner la mutation du service universel postal, de garantir sa pérennité et son caractère abordable, l'État s'est engagé à verser à La Poste une dotation budgétaire annuelle visant à compenser une partie des surcoûts du service universel postal sur la période 2021-2025. Cette compensation annuelle sera modulée entre 500 et 520 millions d'euros, en fonction des résultats de qualité de service. Les modalités de cette mesure seront détaillées dans l'avenant au contrat d'entreprise 2018-2022 signé en 2022.

La première dotation, au titre des surcoûts supportés par La Poste en 2021, est inscrite dans la loi de finances pour 2022 pour un montant de 520 millions d'euros. Son versement interviendra en 2022 sous réserve que l'aide soit déclarée compatible par la Commission européenne.

1.4.2.2 La mission d'aménagement du territoire

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire, consistant à contribuer, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire en complément de ses obligations de service universel postal.

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

Cadre légal et réglementaire

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

- une règle d'accessibilité au titre du service universel postal ;
- 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 modes de vie changent (notamment sous l'effet du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité), La Poste adapte en continu son organisation et son réseau en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. La Poste a ainsi progressivement construit et dimensionné un réseau de points de contact constitué de différentes formes de présence postale :

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

Au 31 décembre 2021, le réseau de La Poste se situe au-dessus du seuil légal avec 17 013 points de contact (bureaux de poste, agences postales, relais poste) répartis dans 13 933 communes.

Le taux d'accessibilité national est stable à 97,12 %. 97 départements sont au-dessus de 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). Quatre départements se situent légèrement sous le seuil d'accessibilité en raison de circonstances particulières et dans le cadre d'un schéma validé par l'Observatoire national de la présence postale le 25 janvier 2022.

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.

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, du Préfet ou de son représentant et de La Poste ;
- au plan national, l'Observatoire national de la présence postale, mis en place en décembre 2007, veille à la mise en œuvre du contrat de présence postale territoriale. Il suit tout particulièrement la gestion du fonds de péréquation, les travaux des CDPPT et l'évolution du réseau postal, avec un rôle d'évaluation, de prospective et de promotion des solutions innovantes.

L'Observatoire compte 28 membres nommés pour la durée du contrat de présence postale territoriale, dont six représentants de

l'État, six représentants de l'AMF, six représentants de La Poste, six membres de la CSNP, deux conseillers régionaux des CDPPT et deux conseillers départementaux des CDPPT.

La mission d'aménagement du territoire fait l'objet d'un contrat pluriannuel de présence postale territoriale conclu entre l'État, La Poste, et l'Association des maires de France et des Présidents d'intercommunalité. Fort d'un bilan très positif des quatre premiers contrats, le cinquième contrat de présence postale territoriale a été signé le 5 février 2020 pour la période 2020-2022.

Coût net de la mission

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. 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 325 millions d'euros pour l'année 2020 (décision n° 2021-2069 du 7 octobre 2021).

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis le 8 décembre 2021 un avis favorable [1] sur le projet de rapport remis par l'Arcep et destiné au gouvernement et au Parlement sur le coût net de cette mission pour l'année 2020.

La Poste bénéficie d'une compensation partielle du coût net de la mission *via* un allégement de fiscalité locale (cf. Article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée). Cet allègement prend la forme d'un abattement 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). Le taux maximum de cet abattement a été porté de 95 % à 99 % par la loi de finances pour 2020 qui a modifié l'article 1635 sexies du CGI.

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 postal national de péréquation territoriale pourra bénéficier d'une dotation nationale maximale de 177 millions d'euros par an, soit un montant total de 531 millions d'euros sur trois ans, qui comprend le financement des maisons de services au public et des France Services en bureaux de poste.

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

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base d'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Cette réforme des impôts de production entraîne la réduction des bases d'abattement de fiscalité locale et donc, au titre de l'année 2021, une baisse de - 74 millions d'euros du financement du fonds postal national de péréquation territoriale.

Afin de compenser cette baisse du financement du fonds postal national de péréquation territoriale et pour continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, dont une compensation annuelle maximale de 177 millions d'euros, la loi de finances 2021 et la seconde loi de finances rectificatives 2021 ont réorganisé le programme « Développement des entreprises et régulations » de sorte à affecter une dotation budgétaire de 74 millions d'euros au financement du fonds postal national de péréquation territoriale.

Une dotation similaire d'un montant identique a été inscrite dans la loi de finances 2022.

Les modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire (dont l'introduction d'une subvention en remplacement d'une baisse de l'abattement sur la CVAE, relèvement du taux plafond des abattements prévus à l'article 1635 *sexies* du Code général des impôts) sont en cours de notification auprès de la Commission européenne.

1.4.2.3 La mission de transport et de distribution de la presse

La loi du 2 juillet 1990 met à la charge de La Poste une mission de service public de transport et de distribution de la presse. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste.

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

Cadre de la mission

Les tarifs des prestations offertes à la presse au titre de cette mission de service public sont homologués par le ministre chargé des postes après avis public de l'Arcep (article L. 4 du CPCE). Par ailleurs, La Poste dispose depuis 2009 d'une offre de service universel destiné aux publications de presse dont les tarifs font l'objet d'un avis de l'Arcep.

Pour l'année 2021, le gouvernement a décidé d'une augmentation ramenée, avant prise en compte de l'inflation de référence, à 1 % pour toutes les familles de presse.

La Poste a donc soumis un projet tarifaire conforme à cette décision, qui a été homologué par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 22 décembre 2020, prise après l'avis n° 2020-1492 de l'Arcep.

(1) Avis n° 2021-06 du 8 décembre 2020.

Ainsi, au 1er janvier 2021, les tarifs augmentent en moyenne de 0,92 %, après prise en compte de l'inflation de référence, pour chacune des familles de presse : la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la CPPAP, les publications d'information politique et générale (PIPG), et les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

Conformément à la clause de rendez-vous fixée par le Contrat d'entreprise, La Poste et l'État ont engagé en 2019 des travaux de réflexion, pour étudier d'éventuelles adaptations de la mission de service public et élaborer un nouveau cadrage pluriannuel.

À ce titre, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et la ministre de la Culture ont confié à une personnalité qualifiée une mission visant à proposer des scénarios d'évolution du service public de transport postal de la presse papier abonnée pour la période 2021-2026.

En avril 2021, Emmanuel Giannesini a présenté ses conclusions au Gouvernement dans lesquelles il propose une réforme globale du transport de la presse. Cette réforme implique en particulier :

- l'instauration d'une grille tarifaire unique pour les envois de publications dans le cadre de la mission de service public de transport et de distribution de la presse ;
- la création d'une aide à l'exemplaire, réservée aux publications d'information politique et générale (PIPG) et quotidiens d'information politique et générale à faibles ressources publicitaires (QFRP) ou de petites annonces (QFRA).

Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et la ministre de la Culture ont annoncé la mise en œuvre de cette réforme en 2022 sous réserve de la décision de la Commission européenne à qui cette réforme est notifiée, et l'organisation de la signature d'un protocole d'accord entre l'État, les organisations représentatives des familles de presse, l'Arcep et La Poste.

Dans l'attente de la mise en œuvre de cette réforme, le dispositif tarifaire de 2021 a été reconduit pour 2022, avec une augmentation des tarifs de 2 %.

Coût de la mission et compensation

En 2020, le déficit de cette mission de service public s'établit à - 344 millions d'euros [1] avant prise en compte de la compensation publique de 96 millions d'euros et à - 248 millions d'euros après prise en compte de cette compensation. En 2021, le montant de la compensation versée à La Poste pour l'exercice 2021 est fixé à 87,8 millions d'euros.

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

Dans le cadre de la réforme globale du transport de la presse, il est prévu que La Poste continue de bénéficier d'une compensation pour la mission de service public de transport de la presse. Cette compensation correspondra aux coûts spécifiques, entendu comme le coût net évité, liés à la distribution dans les zones peu denses de tous les exemplaires de presse postés à un tarif de service public, quel que soit le degré d'urgence. Cette aide sera versée sous réserve d'autorisation préalable de la Commission européenne à qui elle sera notifiée.

1.4.2.4 La mission d'accessibilité bancaire

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale, au travers du Livret A qui permet notamment la bancarisation des clients les plus exposés au risque d'exclusion bancaire.

Cadre de la mission

La mission d'accessibilité bancaire, confiée à La Poste par le législateur [2], 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 [3], 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 [4].

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 ;

(1) Hors provisions comptables pour dépréciations des actifs du courrier en 2020.
(2) Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation service public de La Poste et des télécommunications.
(3) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.
(4) 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.

- 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 qui est la plus modeste et qui connaît des vulnérabilités liées à sa situation cognitive (illettrisme et illectronisme) ou administrative (migrants par exemple). Ces exigences se traduisent concrètement par l'obligation pour La Banque Postale de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement humain étoffé et de réaliser au quotidien un très grand nombre d'opérations de retrait et de dépôt de très faible montant, dont une partie significative est réalisée au guichet, ce qui entraîne d'importants coûts de gestion directs et indirects. 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 2021, près de 50 % des Livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit environ 7,15 millions de comptes, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui représentent moins de 0,23 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant 46,2 % des opérations (de retrait et versement) effectuées sur le Livret A dont 51,2 % des retraits.

Coût net de la mission et compensation

La Banque Postale perçoit annuellement une « rémunération complémentaire au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A [1] », dont les modalités de calcul sont fixées par décret en Conseil d'État.

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

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

Les autorités françaises ont notifié la mission d'accessibilité bancaire auprès de la Commission européenne pour la période 2021-2026.

À l'issue de cette procédure, le 26 juillet 2021, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur l'aide versée par l'État à La Banque Postale dans le cadre de la mission d'accessibilité bancaire pour la période 2021-2026 [2]. À ce titre, elle a d'une part confirmé que « l'objectif de ces obligations est d'assurer un accès facile et non stigmatisant à un compte bancaire de base aux personnes défavorisées qui risqueraient, en l'absence de telles obligations, de se trouver en situation d'exclusion bancaire en raison de leur situation sociale et/ou financière » et d'autre part, autorisé la prolongation de la mesure de compensation de La Banque Postale d'un montant de 1,77 milliard d'euros pour la réalisation de cette mission.

Cette compensation est fixée pour la période 2021-2026 par l'arrêté du 9 août 2021 fixant la rémunération complémentaire de La Banque Postale au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A. Les montants sont les suivants :

Année	MONTANT (EN M€)
2021	338
2022	321
2023	303
2024	287
2025	269
2026	252

La mission d'accessibilité bancaire est partiellement compensée et, malgré des gains d'efficience réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, la rémunération spécifique ne couvre pas la totalité des coûts de la mission d'accessibilité bancaire supportés par La Banque Postale.

Ainsi, en 2020, La Banque Postale a supporté au titre de la mission d'accessibilité bancaire une charge non compensée de - 56 millions d'euros après prise en compte de la compensation publique de 330 millions d'euros.

(1) Article L. 221-6 du Code monétaire et financier.
(2) Décision Aide d'État SA.57570 (2021/N).


FORTAL
45

LE MANAGEMENT DES RISQUES 2

2.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES 94

2.1.1 Méthodologie 94

2.1.2 Risques liés à l'environnement économique, financier et géopolitique 95

2.1.3 Risques liés à la transformation du modèle économique du groupe 98

2.1.4 Risques liés au non-respect des lois et des règlements 103

2.1.5 Risques transverses liés aux activités du groupe 104

2.2 DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE 108

2.2.1 Définitions, objectifs et périmètre 108

2.2.2 Le management des risques du groupe : gouvernance et organisation 108

2.2.3 Le dispositif de management des risques 110

2.3 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES 112

2.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les principaux risques portant sur le groupe La Poste, et conditionnant sa bonne santé économique et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, font l'objet d'une actualisation annuelle.

2.1.1 MÉTHODOLOGIE

Ces risques majeurs sont identifiés et évalués dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction des risques du groupe, fruit des travaux menés à tous les échelons du groupe (Direction générale, direction de branche ou filiale, établissement). La cartographie des risques et les plans de maîtrise qui résultent de cette démarche sont présentés au Comité exécutif puis exposés au Comité d'audit (cf. section 2.3 Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne).

Le présent chapitre détaille les facteurs de risques spécifiques au groupe La Poste qui sont considérés comme ayant un impact net significatif et susceptible d'influencer la prise de décision d'investissement. En termes de méthodologie, seuls ont été sélectionnés les facteurs de risque dont le caractère spécifique au groupe La Poste est avéré et l'impact net est le plus significatif. L'impact net tient compte de l'ensemble des mesures d'atténuation du risque mises en place par le groupe. Ces travaux ont été effectués sur la base d'une revue de la cartographie des risques majeurs du groupe.

Les facteurs de risques sont répartis en quatre catégories. La première catégorie regroupe les facteurs de risque amont et exogènes au groupe, liés à son environnement économique, financier et géopolitique. Les trois autres catégories regroupent les facteurs de risque aval pesant sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe La Poste :

- les facteurs de risque relatifs à l'environnement économique, financier et géopolitique qui menacent l'atteinte des objectifs du groupe La Poste dans le cadre de sa raison d'être, son objet social, son statut d'Entreprise à mission, de ses missions de service public et qui contribuent notamment à la définition et à l'actualisation de sa stratégie ;
- les facteurs de risque liés à la transformation du modèle économique du groupe, à la mise en œuvre de ses relais de croissance et à la prise en compte des attentes de ses diverses parties prenantes, qu'il s'agisse d'activités du groupe déjà bien implantées mais porteuses de risques en termes de croissance ou d'activités nouvelles à développer jusqu'à ce qu'elles atteignent la taille critique ;
- les risques liés au non-respect des lois et des règlements : souvent communs à toutes les entités du groupe, ils concernent principalement les sujets de conformité bancaire et de respect de la réglementation liée à la déontologie, à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles, au respect du droit de la concurrence, à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), la gestion des embargos et des listes d'exclusion/sanctions internationales, et au respect du devoir de vigilance. Leur agrégation et/ou leur intensité en font des enjeux significatifs à l'échelle du groupe ;
- les risques transverses liés aux activités du groupe : ils couvrent principalement les problématiques de santé et de sécurité des personnes, de cybercriminalité, de perturbation des activités en cas de crise majeure.

Les tableaux ci-dessous présentent pour chacune des quatre catégories décrites ci-dessus :

- les facteurs de risque principaux, au regard de leur criticité nette combinant leur probabilité d'occurrence et leurs impacts négatifs ;
- leur description ;
- leurs impacts négatifs potentiels ;
- les principales mesures d'atténuation mises en œuvre ;
- la tendance d'évolution de ces facteurs de risque par rapport à l'exercice précédent.

Ces facteurs de risque sont présentés par ordre décroissant de criticité nette dans chacune des catégories. Malgré la politique active d'identification des risques conduite par le groupe, d'autres risques dont le groupe n'a actuellement pas connaissance ou qui sont considérés à la date du présent document comme non significatifs pourraient exister, et, s'ils devaient se concrétiser, être susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur le groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs ou sa réputation.

Degré de criticité nette

critique ● ● ● ●
majeur ● ● ●
modéré ● ●
mineur ●

Tendance d'évolution du facteur de risque

↗ tendance à l'amélioration
→ tendance à la stabilité
↘ tendance à l'aggravation

2.1.2 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, FINANCIER ET GÉOPOLITIQUE

1. Attrition accélérée du courrier relationnel et publicitaire	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Le modèle économique de la branche reste très sensible aux volumes de courrier traités. La baisse des volumes du courrier physique s'était fortement accélérée en 2020 (- 18 %, *vs* - 7 % par an en moyenne sur la période 2014-2019) sous les effets combinés de la dématérialisation des échanges et de la crise sanitaire. Cette forte baisse rendait difficile la couverture des coûts du service universel, se traduisait par une réduction très significative du résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis et entraînait des difficultés à organiser l'outil de production et à préserver l'emploi. En 2021, le volume du courrier a continué de chuter (-2,4 %) malgré un rattrapage partiel lié à un effet de base favorable au premier semestre 2021.	→
Principales mesures d'atténuation	En cohérence avec le nouveau plan stratégique du groupe, une refonte accélérée du modèle de service universel dans toutes ses dimensions a été engagée (cf. facteur de risque transformation). Cela se traduit cette année notamment par la mise en œuvre du projet de refonte de la gamme courrier. En parallèle, les discussions menées avec l'État ont abouti à la compensation partielle du déficit du service universel. (Cf. section 1.3.1 Services-Courrier-Colis)	

2. Conséquences du niveau durable des taux bas sur les résultats de La Banque Postale	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	La persistance d'un environnement de taux bas est de nature à pénaliser l'activité et la rentabilité de La Banque Postale et en particulier celle de la banque de détail. En effet, le taux moyen de l'encours des actifs de la banque est directement corrélé aux taux longs de marché, tandis que le coût du passif est stable (majoritairement des dépôts à vue ou des produits d'épargne réglementée dont les taux ne suivent pas les évolutions du marché). Ainsi, la persistance de taux d'intérêt durablement bas continue à pénaliser le produit net bancaire en 2021, qui s'appuie de façon structurelle sur les taux de production des crédits et sur les rendements longs des actifs de marché. En parallèle, le rendement des actifs de CNP Assurances adossés aux contrats en euros s'érode. La situation des taux durablement bas met en risque la capacité de CNP Assurances à assurer un rendement suffisant sur ces contrats. Au global, la persistance des taux bas reste fort probable en raison de la faiblesse de la conjoncture mondiale ébranlée par l'impact de la crise sanitaire et du niveau élevé de l'endettement des pays européens (accompagné d'une pression politique sur la BCE pour maintenir des taux bas). En 2021, La Banque Postale contribue aux produits opérationnels consolidés du groupe La Poste à hauteur de 8 017 millions d'euros.	→
Principales mesures d'atténuation	En réponse à ce contexte défavorable, la stratégie de La Banque Postale consiste à : ● continuer à développer des activités moins dépendantes des taux à moyen et long terme (crédit à la consommation, assurance non-vie et épargne) ; ● affiner le pilotage tarifaire de la banque commerciale et maîtriser ses charges d'exploitation ; ● accompagner la transformation des encours de CNP Assurances et diversifier son modèle d'affaires en l'orientant sur des activités d'assurance non-vie. (Cf. section 1.3.3 La Banque Postale)	

3. Émergence de nouveaux acteurs dans les domaines bancaires et de la logistique	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	De nouveaux acteurs intervenant en périphérie du domaine bancaire et financier et dans le secteur de la logistique offrent des solutions innovantes et attrayantes pour les clients du groupe. Ces concurrents proposent ainsi dans le secteur financier des solutions globales et « désintermédiées », ainsi que des parcours digitaux adaptés aux nouveaux usages et des tarifs attractifs. Dans le domaine de l'Express, ces nouveaux acteurs offrent une maîtrise de l'ensemble de la chaîne logistique. Ce phénomène s'élargit à d'autres plateformes de e-commerce, notamment issues d'Asie. La stratégie de positionnement et de développement de ces nouveaux concurrents est un risque pour le développement de ces activités au sein du groupe. Cette situation pourrait ainsi se traduire par : ● une réduction de ses parts de marché notamment par le non-renouvellement de sa clientèle ; ● des difficultés accrues à supporter les coûts ; ● une perte de relation avec les clients bancaires notamment sur la banque de détail. Plus spécifiquement dans le domaine bancaire et financier, l'adoption de la deuxième Directive des Services de Paiement reconnaît le statut d'agrégateur à ces nouveaux acteurs (avec de faibles contraintes réglementaires) et contraint les établissements bancaires à leur faciliter l'accès aux comptes.	→
Principales mesures d'atténuation	Dans ce contexte, le groupe adapte son positionnement, ses outils et ses activités aux nouveaux usages de sa clientèle : ● pour les activités bancaires, le groupe accélère la digitalisation de la banque au quotidien de bout en bout aux bénéfices des clients et des collaborateurs : banque 100 % mobile Ma French Bank ; politique d'innovation et partenariats avec les acteurs de la Fintech (par exemple, dans le domaine du financement participatif avec KissKissBankBank, l'organisation du hackathon Intelligence Artificielle, la création de l'incubateur Plateform58) et de l'AssurTech ; mise en place d'un agrégateur de compte ; digitalisation des parcours de distribution des crédits pour les professionnels ; ● pour les activités logistiques, le groupe renforce notamment son positionnement « premium » avec des marges plus élevées.	

4. Risque lié aux évolutions de la réglementation carbone dans l'Express	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Nouveau risque**
Description et impacts potentiels	L'Express est confronté à l'enjeu de la transition carbone. Ainsi, dans le cadre du plan d'accompagnement du *green deal*, la Commission européenne étudie de nouveaux mécanismes de taxation des émissions de CO_2 pour l'industrie du transport routier. Les hypothèses à l'étude induisent dans tous les cas un renchérissement du coût du carbone. D'autres évolutions réglementaires vont dans le même sens au niveau national ou local (exemple : ville de Londres). Pour sa part, dans le cadre de sa démarche d'alignement avec les recommandations de la *Task Force on Climate Related Financial Disclosure* (TCFD), le groupe La Poste considère le risque réglementaire lié à la taxation des émissions du secteur transport/logistique comme l'un de ses cinq risques prioritaires. Dans ce cadre, GeoPost qui représente 60 % des émissions de carbone du groupe évalue le risque lié aux évolutions réglementaires sur la transition carbone comme critique.	
Principales mesures d'atténuation	Les principales mesures d'atténuation engagées par le groupe La Poste sont les suivantes : ● élargir et accélérer à de nouvelles activités la stratégie de GeoPost consistant à être l'acteur de référence de la livraison « verte » avec des moyens présentant de faibles émissions en carbone ; ● intégrer dans les appels d'offres concernant les attributions des tournées des critères environnementaux et sélectionner des sous-traitants capables de faire des livraisons avec de faibles émissions de carbone ; ● mettre en œuvre à compter de 2022 un nouveau portefeuille de projets de compensation carbone permettant d'accroître progressivement la part des projets de capture et de séquestration de carbone *versus* des projets d'efficacité énergétique en arbitrant la typologie de projet au meilleur coût ; ● identifier et partager les projets en place dans les *Business Units* de GeoPost afin de réduire les émissions de carbone avec différents types de leviers : opérationnel (travailler sur l'optimisation des chargements/transports) et technologique (utiliser certaines solutions existantes comme le biogaz et/ou se projeter vers de nouvelles technologies comme l'hydrogène).	

5. Risque lié aux évolutions réglementaires douanières et au Brexit	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Les mesures protectionnistes mises en place par l'Union européenne pour rétablir des conditions équitables de concurrence entre les e-marchands asiatiques et européens ont pour conséquence de durcir les barrières douanières (fin des exemptions postales) et de renforcer les contrôles, notamment sur le paiement de la TVA (art 221-4 du Code des douanes de l'union) à compter du 1er juillet 2021. L'une des mesures de cette nouvelle réglementation consiste à faire de la douane du pays de destination l'unique autorité en charge du dédouanement, pour les flux de moins de 150 € dont l'expéditeur, hors Union européenne (UE), ne se serait pas enregistré sur le portail prévu à cet effet (*Import One Stop Shop*). Le risque pour GeoPost est de devoir multiplier les structures de dédouanement pour chacun des pays de l'UE, tandis qu'elles sont aujourd'hui localisées dans sept pays d'import uniquement (*clusters* mis en place dans le cadre du projet Brexit), obérant en conséquence les potentielles activités de GeoPost sur les flux intercontinentaux. L'exposition à ce risque s'est accrue en 2021, Asendia étant sous pilotage opérationnel de GeoPost depuis le 1er juillet 2021. À ce risque s'ajoute la sortie du Royaume-Uni (RU) de l'UE et de l'union douanière le 1er janvier 2021 suite au Brexit qui perturbe les flux transfrontaliers et plus largement l'activité économique de la zone euro et du RU. La signature fin décembre 2020 de l'accord de Libre Échange sur les marchandises entre le RU et l'UE réduit fortement les risques de vide juridique et de barrières douanières trop élevées. Cependant, le risque de baisse des volumes due à la réorganisation des flux par les clients et le découragement du commerce dû aux barrières douanières s'est matérialisé en 2021. Ainsi, en 2021, les flux transfrontaliers de GeoPost représentaient 15,3 millions de colis du Royaume-Uni vers l'Union européenne contre 34,5 millions en 2020 (soit une décroissance des volumes export de 55% par rapport à 2020). L'évolution réglementaire douanière et le Brexit risquent également de conduire des plateformes de e-commerce (par exemple Alibaba) à reconfigurer leurs logistiques et à créer des dépôts sous douane au sein de l'UE leur permettant d'arbitrer entre les différentes solutions de livraison locales. Cela conduira à réduire les volumes *cross-border* avec des marges plus importantes au profit de flux nationaux moins rémunérateurs en raison d'une concurrence plus forte.	→
Principales mesures d'atténuation	Face à cette situation, le groupe GeoPost est mobilisé. Un projet d'équipement en solution de dédouanement de toutes les BU a été défini. Le déploiement et la mise en œuvre de ces travaux sont étroitement surveillés par les équipes projets en central et dans les filiales, avec le sponsoring et la mobilisation des dirigeants des filiales.	

6. Risques liés aux fusions et acquisition dans l'Express	**Degré de criticité** ● ● ●	**Nouveau risque**
Description et impacts potentiels	La croissance externe est un pilier important de la stratégie de développement de GeoPost. Les principaux risques pour GeoPost autour de cette stratégie sont : - une mauvaise évaluation de la valeur des actifs lors de la prise de participations, la découverte après coup de « vices cachés » non identifiés lors du processus de due diligence et/ou la disparition d'une partie significative de la valeur de l'entreprise après le rachat ; - une mauvaise intégration de l'entreprise nouvellement acquise au sein du groupe ; - des acquisitions réalisées dans des pays présentant un contexte géopolitique et macro-économique sensible.	
Principales mesures d'atténuation	Pour contenir ces risques, GeoPost s'appuie sur : - des équipes dédiées M&A qui assistent la Direction générale et les directeurs généraux en charge des opérations et coordonnent toutes les acquisitions réalisées ; - un processus d'acquisition (due diligence, approbation, etc.) qui bénéficie de l'expérience du groupe en la matière et s'appuie sur différents experts (notamment pour la conformité et la sécurité informatique) ; - un système de validation faisant intervenir selon les montants et/ou nature des opérations le Comité d'Investissement et le Conseil d'administration de GeoPost, en Comité d'investissement du groupe La Poste ainsi que différentes directions (DFID, DOFT et DSPI) et organes de La Poste, notamment le Conseil d'administration du groupe La Poste ; - des revues post-intégration régulières *a minima* sur les trois premières années avec une revue périodique des différentes directions de l'entreprise sur leurs domaines d'expertise.	

2.1.3 RISQUES LIÉS À LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU GROUPE

7. Ressources financières	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Au travers de son nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe accélère la mise en œuvre des transformations nécessaires pour atteindre son objectif d'être une entreprise en croissance rentable. Ainsi, en 2021, le groupe a engagé : ● la transformation accélérée du modèle économique et social de ses activités historiques (courrier et réseau des bureaux de poste) et le développement de ses relais de croissance durables (notamment la branche Grand Public et Numérique et les activités de distribution de colis) pour qu'elles soient suffisamment contributives en marge et intensives en emplois ; ● la modernisation de ses outils de production et le financement de ses engagements en matière de transition énergétique et de responsabilité sociétale. Pour soutenir cette ambition, le groupe La Poste a prévu de réaliser des investissements significatifs sur la période 2021-2025 (investissements internes et croissance externe). Dans le même temps, La Poste devra faire face aux échéances de remboursement de sa dette obligataire. Les tensions économiques et financières subies par le groupe en 2020 du fait de la crise sanitaire se sont atténuées en 2021 permettant au groupe de redresser son activité (stabilisation des activités courrier, développement rapide du colis/express et croissance externe). Toutefois, la persistance d'un environnement de taux bas, la reprise de l'inflation et la montée en puissance de nouveaux acteurs principalement sur les activités bancaires et de distribution de colis pourraient remettre en cause sa capacité à réaliser tout ou partie des objectifs suivants : ● assurer sa croissance globale et durable et à soutenir sa politique de développement et de modernisation de ses outils de production ; ● maintenir la pérennité de son modèle social ; ● poursuivre la bonne exécution des missions de service public (le service universel postal, le transport et la distribution de la presse, la contribution à l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire) (cf. section 1.4. Environnement réglementaire) ; ● apporter une rémunération raisonnable aux actionnaires (ie la Caisse des Dépôts, 66 % et l'État français, 34 %) ; ● servir l'ensemble de ses engagements, notamment en matière de transition énergétique et de sociétale.	→
Principales mesures d'atténuation	Dans ce contexte, le groupe est en capacité de mobiliser les ressources financières nécessaires à sa transformation. Elles lui permettront à horizon 2025 : ● de dégager l'autofinancement nécessaire à l'évolution de son modèle économique ; ● d'accéder dans de bonnes conditions aux sources de financement externes, contribuant ainsi à la réalisation de ses opérations de croissance externe ; ● de financer ses engagements, notamment en matière de transition énergétique et de responsabilité sociétale.	

8. Qualité de service perçue par les clients	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	L'engagement au service des clients est inscrit au cœur de la stratégie de transformation du groupe. La qualité perçue par les clients est un indicateur pour mesurer la réussite de cette transformation. L'approche client du groupe est l'une des sept priorités du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » (cf. section 1.2.2 Les orientations stratégiques). Toutefois les programmes d'actions mis en œuvre par le groupe pourraient être insuffisants au regard des nouveaux usages et des exigences croissantes des clients, accentués par la crise sanitaire et la diversité des clientèles du groupe. Il pourrait en résulter : ● une perte de crédibilité et d'image du groupe La Poste ; ● des pertes de chance et de parts de marché avec des impacts négatifs sur le chiffre d'affaires et les résultats ; ● des demandes d'indemnisation financière croissante de la part de clients mécontents ; ● une baisse de la fréquentation en particulier des clients à potentiel.	↘

8. Qualité de service perçue par les clients	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Principales mesures d'atténuation	En 2021, la satisfaction du client sur les prestations cœur de métier est plus que jamais un enjeu stratégique pour La Poste. Le groupe La Poste a déployé de nombreux dispositifs pour améliorer sa connaissance des clients, assortis d'instruments de mesure de la satisfaction client pour chacune de ses branches et filiales. Ils sont intégrés dans le tableau de bord de suivi de la transformation du groupe. Dans ce contexte, les principaux axes d'amélioration engagés sont notamment : ● garantir le socle de la Qualité de Service ; ● poursuivre l'installation d'une culture client et accompagner le changement de posture des opérationnels (développement de l'école de la Qualité et déploiement des parcours de professionnalisation de la filière) ; ● piloter opérationnellement les progrès en matière de satisfaction client ; ● mener des projets transformants dans les espaces commerciaux (de nouveaux automates transactionnels seront installés en 2022 ; il est prévu de terminer le déploiement du nouvel « Espace commercial 3.0 » au premier semestre 2022) ; ● maîtriser le bon partage omnicanal de l'information clients.	

9. Transformation des réseaux et des outils de production du groupe	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Le groupe s'est engagé dans un programme de transformation de ses réseaux de distribution et de ses outils de production historiques (bureaux de poste, plateformes de traitement et de distribution de courrier et de colis, infrastructures bancaires). Les enjeux de conquête et de fidélisation des clients et d'optimisation des coûts visés par ce programme stratégique seraient remis en cause en cas d'insuffisance, de retard ou d'inefficacité des actions entreprises, avec en corollaire une difficulté à satisfaire les nouveaux modes de consommation des clients et à intégrer ces transformations pour les collaborateurs du groupe. Cette situation dégradée provoquerait à son tour une perte de confiance de l'actionnaire. La crise sanitaire a été un accélérateur important de la baisse des volumes du courrier sur la période 2019-2021 alors que le colis a poursuivi sa croissance au-delà des objectifs. Cette crise a rendu également plus complexe l'équation économique que le Réseau doit résoudre pour satisfaire aux attentes des clients (proximité, amplitude horaire, parcours client optimisé, digitalisation) dans un contexte marqué par l'accélération de la baisse de la fréquentation des bureaux (en recul de 12 % en moyenne par an sur la période 2019-2021). L'ampleur de ces transformations pourrait générer une coordination insuffisante des programmes ou une digitalisation trop lente de nature à engendrer des insatisfactions de la part de clients, des surcoûts et des impacts sociaux et médiatiques.	→
Principales mesures d'atténuation	Pour faire face à cette situation le groupe a accéléré le calendrier et le périmètre d'évolution de ses modèles économiques et sociaux avec notamment : ● la transformation du réseau physique d'accueil de clients (nouveaux formats et diversification des formats de bureaux de poste, mutualisation des espaces, évolution du modèle de facteurs guichetier) ; ● la mise en place d'un nouveau schéma directeur de la distribution appuyé sur le déploiement de nouveaux modèles de partenariats distributeurs (expérimentation menée avec les buralistes), une évolution de la force commerciale dans une vision multimétiers et partenaires et de nouvelles offres ; ● la refonte des parcours client (digital, plus simple et personnalisé) ; ● la transformation des métiers et des postures, conduites en lien avec les parties prenantes internes et externes et alignées avec le plan stratégique (travaux groupe sur l'IA et la *data* pour accompagner les branches dans leur projet de transformation numérique *via* la collecte, l'exploitation et le croisement des données internes pour favoriser la connaissance client 360°) ; ● la mise en œuvre d'un nouveau schéma industriel transformant les plateformes courrier en plateformes multiflux ; ● la sensibilisation croissante des managers à un pilotage par les résultats ; ● la refonte du modèle et de l'offre du service universel conformément aux décisions actées par l'État en juillet 2021 avec notamment la refonte de la gamme courrier et la sécurisation du média relationnel (animation des forces de vente, refonte des parcours client, digital) ; ● la poursuite de la maîtrise des coûts de structure et des charges. Ces transformations sont accompagnées d'une organisation et de méthodes de travail dédiées qui associent l'ensemble des parties prenantes internes et externes pour accompagner l'évolution du modèle social.	

10. Relais de croissance	**Degré de criticité** ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Face à la baisse de son cœur d'activité historique (attrition des volumes de courrier – cf. risque 1 ; accélération de la baisse de la fréquentation des bureaux de poste) et aux facteurs qui menacent ses activités bancaires (cf. risques 2 et 3) et d'Express (risques 3, 4, 5 et 6), la nécessaire transformation du modèle économique du groupe passe par le développement de relais de croissance, suffisamment contributifs en marge et suffisamment intensifs en emplois. Les mutations technologiques conduisent par ailleurs à l'émergence de nouveaux acteurs et à des phénomènes perturbant les modèles économiques existants, comme la désintermédiation (banque et colis), le renchérissement des coûts de livraison des colis express en Europe ou encore la dématérialisation des échanges, y compris sécurisés. Le groupe encourt en outre une possible attrition de son chiffre d'affaires liée à l'émergence de nouveaux acteurs (cf. risque 3). Les relais de croissance pourraient s'avérer insuffisants, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, générant une compensation trop limitée du recul des activités traditionnelles et des pertes de parts de marché liées aux nouveaux acteurs financiers et de l'express. En outre, l'intégration des sociétés pourrait s'avérer difficile et les synergies escomptées longues à réaliser ou inopérantes.	↘
Principales mesures d'atténuation	Pour faire face à ce risque, le groupe La Poste a défini sa stratégie à 2030 s'appuyant sur les objectifs suivants : ● changer d'échelle : ● dans le numérique grâce à plusieurs acquisitions récentes de Docaposte (Index Education, Openvalue et Boxtal) aidant à la transformation numérique du groupe, en y devenant un partenaire référent de la confiance numérique en France et en Europe (l'Identité Numérique de La Poste a été certifiée substantielle par l'ANSSI début 2020), ● dans l'Express (acquisition de 24,9 % d'Aramex par GeoPost), ● et dans la bancassurance (projet d'acquisition de 100 % de CNP Assurances); ● réussir le développement des nouveaux services en devenant leader sur l'efficacité énergétique et l'économie circulaire ou en offrant au grand public de nouveaux services dans son parcours logement ; ● accélérer la croissance sur les marchés de la santé (prise en charge à domicile des pathologies à enjeux ; services d'accompagnement du parcours patients) pour rester un opérateur majeur des services à la personne et sur les prestations de santé à domicile ; ● volet international : s'implanter dans de nouvelles activités rentables ou de nouveaux pays dans la logistique, le numérique et la banque.	

11. Dynamique de développement de l'employabilité des postiers	**Degré de criticité** ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Le groupe La Poste, qui constitue l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France (avec un effectif équivalent temps plein de 192 649 collaborateurs en France en 2021), pourrait rencontrer des difficultés à faire évoluer l'emploi et répondre aux enjeux stratégiques à relever par le groupe (révolution numérique, diminution accélérée des volumes de courrier, réduction de la fréquentation des bureaux de poste, hausse des volumes de colis et développement de nouvelles activités). L'enjeu consiste à disposer des bonnes compétences au bon endroit, dans un contexte global de transformation des activités, opérée dans un contexte complexe, et accélérée par les effets de la crise sanitaire. Ces évolutions pourraient notamment se traduire par : ● une fluidité de l'emploi interne insuffisante – notamment interbranches – portant sur un changement de métier pour adresser les besoins du groupe dans un contexte contraint sur les recrutements externes (ralentissement des appels à candidatures interbranches en 2020) ; ● l'insuffisance des mobilités internes conduisant à des emplois non pourvus à certains endroits et à des sureffectifs à d'autres, pénalisant ainsi le fonctionnement des activités.	→

11. Dynamique de développement de l'employabilité des postiers	**Degré de criticité** ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Principales mesures d'atténuation	La Poste a bâti dans le cadre de son plan stratégique un volet social : le Pacte Social pour accompagner la transformation de son modèle économique et social et le développement de ses relais de croissance. Ce nouvel accord social national signé en mai 2021 pour une durée de trois ans comporte des engagements en matière de mobilité. Ses cinq grandes orientations sont accompagnées de mesures de suivi et font l'objet d'échanges réguliers : ● le renforcement des politiques de formation en lien avec l'évolution des activités, la culture digitale et la *data* et la mise en place de parcours qualifiants : en 2021, 95,5 % des collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation conformément aux engagements pris dans le Pacte Social. Le programme Cap Compétences Numériques mis en place dans le cadre du nouvel Accord social 2021-2023 est associé à une mesure du taux de postiers formés au numérique avec un objectif de 15 % de postiers formés dès 2021, 30 % en 2022 et 40 % en 2023. À fin décembre 2021, l'objectif annuel a été dépassé avec 19 % des postiers formés. Cet indicateur également visé dans l'accord d'intéressement collectif au titre d'un indicateur bonus démontre l'engagement du groupe en la matière. Dans le même temps, 62 % des postiers ont suivi au moins une formation à distance. Le nombre de parcours qualifiants engagés depuis 2015 a atteint plus de 48 600 fin 2021 (*vs* 46 313 en 2020) ; ● la facilitation des évolutions et mobilités professionnelles grâce à la bourse d'emplois, aux espaces mobilité/recrutement groupe et à la mise en place d'une démarche « vivier » pour les fonctions clés et de parcours de reconversion *via* des itinéraires balisés ou des parcours pionniers ; ● le renforcement de la fonction Ressources Humaines (RH) au travers du développement managérial, de la transformation de la filière RH, et du déploiement d'outils numériques RH favorisant les postures de services au développement des postiers, plus créateur de valeur ; ● le renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences notamment dans les territoires en coordination avec les managers et les responsables RH, afin de mieux identifier les besoins prioritaires et les métiers de demain. (Cf. section 3.2 La politique sociale au service du développement du groupe)	

12. Fonds propres prudentiels bancaires de La Banque Postale	**Degré de criticité** ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Le développement de La Banque Postale dans un contexte de taux bas persistants, ainsi que les évolutions réglementaires (finalisation de Bâle 3/Bâle 4, règles de supervision…) pourraient affecter la capacité de la banque à constituer, de façon organique, des fonds propres suffisants pour soutenir son développement et satisfaire aux exigences accrues de fonds propres issues des normes prudentielles du secteur bancaire européen. Le ratio de solvabilité (ratio CET1) s'est nettement amélioré depuis 2019 grâce à la concrétisation en 2020 de l'opération d'intégration de CNP Assurances et aux incidences marginales des premiers effets de la réglementation CRR2 (*Capital Requirement Regulation 2*). Le ratio CET1 s'établissait à 19,1 % au 31/12/2021 (*versus* 20,4 % en 2020). Le ratio de levier est de 7,2 % en 2021 (*versus* 6,1 % en 2020).	↘
Principales mesures d'atténuation	Si le rapprochement réalisé le 4 mars 2020 entre CNP Assurances et La Banque Postale se traduit par le renforcement des fonds propres durs de La Banque Postale, il est nécessaire de poursuivre et de renforcer les plans de maîtrise visant à : ● mettre en place un processus et une gouvernance de la gestion de capital pour évaluer les besoins de fonds propres au niveau consolidé (banque et assurance) ; ● renforcer le pilotage du nouvel ensemble avec le suivi rapproché de l'intégration des risques de CNP Assurances (suivi de la feuille de route fixée avec la BCE) ; ● renforcer le suivi de son plan stratégique 2021-2023 ; ● poursuivre le suivi de l'allocation des actifs à risques pondérés (RWA) et de la rentabilité associée ; ● renforcer le dispositif de veille réglementaire, anticiper les effets des réglementations et participer aux travaux de place pour d'une part en intégrer dès que possible les effets dans les exercices de planification des besoins en capital et d'autre part exercer des actions de défense des intérêts de La Banque Postale sur le plan prudentiel.	

13. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux	**Degré de criticité** ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) s'inscrit au cœur du modèle d'affaires du groupe La Poste. Le suivi de la notation extra-financière constitue un des indicateurs clefs du suivi du plan stratégique du groupe La Poste. L'objectif pour le groupe est de rester exemplaire sur l'ensemble des thématiques RSE (cf. chapitre 3 Engagement social, sociétal et environnemental). En juin 2021, le groupe La Poste a choisi de renforcer la prise en compte du volet RSE dans le pilotage stratégique du groupe en devenant une Entreprise à mission. Sa raison d'être est assortie de quatre engagements qui incarnent sa contribution aux biens communs de la société tout entière : contribuer au développement et à la cohésion des territoires, favoriser l'inclusion sociale, promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal, et œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous. En matière de RSE, le groupe La Poste est conscient des risques extérieurs complexes qui peuvent altérer significativement : ☒● sa crédibilité et son image de marque et donc, par extension, son activité. Son modèle de gouvernance d'entreprise pourrait se dégrader du fait d'une mauvaise contextualisation des activités économiques, de controverses, de rumeurs ou défaut d'information, de contentieux, d'attaques sur sa gestion sociale, d'une nouvelle législation sur la politique de protection des données ou encore d'enjeux RSE émergents ; ☒● ses relations avec les parties prenantes ; ☒● ses notations extra-financières qui pourraient, en cas de dégradation, générer une baisse des investissements externes, et par conséquent, une perte de gisements d'économies et de financements. Par ailleurs la crise sanitaire a fait émerger de nouveaux risques environnementaux et sociétaux : ☒● sensibilité accrue des consommateurs vis-à-vis de l'environnement et du climat ; ☒● augmentation considérable de la livraison à domicile et en particulier du marché de seconde main ou *reverse logistics* (Leboncoin, Vinted…) induisant un risque de non-atteinte des ambitions *business* en termes de logistique pour l'économie circulaire, due aux défauts d'adaptation des process ; ☒● attente renforcée des clients et des collectivités vis-à-vis de la présence postale influençant leur satisfaction vis-à-vis de la qualité de service, de la transformation du réseau et de la maîtrise de l'omnicanalité du parcours client. Ces enjeux sociétaux révèlent également pour les activités du groupe des opportunités de développement et de transformation telles que le lancement d'offres vertes et sociétales (Silver économie, recyclage, économie circulaire, logistique urbaine, service de confiance numérique, services à la personne, etc.).	↘
Principales mesures d'atténuation	Les engagements pris par le groupe La Poste en appui de sa raison d'être structurent ses actions en matière de maîtrise de risques associés aux enjeux environnementaux et sociétaux. La stratégie d'atténuation des risques environnementaux de La Poste s'appuie sur les recommandations de la *Task For Climate Financial Disclosures* (TCFD) avec la poursuite en 2021 de la mise sous pilotage des émissions de particules du groupe, l'intégration de CNP Assurances dans les travaux de valorisation et de maîtrise de la sinistralité « catastrophe naturelle », la maîtrise des consommations *via* la mise en place en 2020 d'un système de management de l'énergie, l'engagement de réflexions autour des nouveaux services numériques en lien avec le climat (*IT for green*) et la mise à jour des critères d'achat numérique responsable. Concernant la protection de la biodiversité, le groupe déploie un diagnostic à 360° pour prendre la mesure des attentes des parties prenantes. En matière sociétale, la stratégie du groupe s'articule notamment autour : ☒● de l'intégration de la mesure de la qualité perçue par les clients dans le pilotage de la performance et l'accompagnement de la transformation du groupe ; ☒● de l'optimisation de l'expérience client dans un contexte de transformation des réseaux du groupe et d'omnicanalité des parcours clients avec notamment la création en 2021 de la branche Grand Public Numérique ; ☒● du renforcement des partenariats avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire ; ☒● de la mise en œuvre d'une activité numérique éthique et responsable *via* notamment l'élaboration de la Charte pour une IA éthique ; ☒● de l'intégration de la performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie marketing de l'offre. Tous ces travaux s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue du suivi de la performance extra-financière du groupe pour limiter les risques d'écart avec les attentes de ses parties prenantes. (Cf. section 3.2 La politique d'engagement sociétal).	

2.1.4 RISQUES LIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS

14. Non-conformité	Degré de criticité ● ● ● ●	Tendance d'évolution
Description et impacts potentiels	En raison de sa taille, de la diversité croissante de ses activités, et de l'intensification des contraintes réglementaires et des sanctions associées, le groupe La Poste est exposé au risque d'écart par rapport aux règles de conformité aux réglementations d'ordre général (droit de la concurrence, droit de la consommation, lutte anticorruption, protection des données personnelles, déontologie, devoir de vigilance, gestion des embargos et des listes d'exclusion/sanctions internationales) ou sectorielles (notamment le devoir de conseil bancaire, la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT)). Ces réglementations présentent un caractère complexe et évolutif, tant dans leur rédaction que dans leur interprétation jurisprudentielle. La conduite des activités historiques du groupe et le développement de nouvelles activités ou de projets pourraient être freinés du fait de l'incertitude qui entoure l'interprétation et l'application des règles correspondantes par les autorités compétentes. S'agissant de la lutte contre la corruption, de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ou du respect des embargos et des listes de sanctions nationales et internationales, la complexité, la portée en termes de périmètre client, la précision exigée dans la mise en place des procédures de contrôle et le caractère extraterritorial de certaines législations pourraient fonder une sanction de la part d'autorités étrangères pour les activités que le groupe La Poste exerce à l'international (en 2021, le groupe La Poste réalise 41 % de son chiffre d'affaires à l'international). Il est aussi présent dans des territoires parmi les plus impliqués dans la lutte contre la corruption (États-Unis et Angleterre) ainsi que dans des pays dits à risques de corruption comme le Brésil. Le développement rapide des offres numériques du groupe, d'activités dans le domaine de la santé et d'activités dédiées à la donnée renforce son exposition au risque de non-conformité à la loi du 6 janvier 1978 et au règlement général sur la protection des données (RGPD). L'accroissement et la médiatisation des contentieux liés à la réglementation sur le devoir de vigilance et le projet de directive européenne en cours de préparation à Bruxelles, très similaire à la loi de 2017, justifie la vigilance du groupe sur les volets sous-traitance et filiales à l'international. Toutefois, si ce risque venait à se réaliser, il pourrait entraîner un préjudice d'image, affecter le capital de confiance accordé par ses clients et impacter les résultats du groupe en cas de sanction. Sa maîtrise requiert une évaluation fine de la réalité du risque et de sa portée, une organisation adéquate de la fonction juridique et une sensibilisation de l'ensemble des acteurs. S'agissant des activités bancaires et assurantielles de La Banque Postale, elles sont soumises plus spécifiquement aux exigences accrues des régulateurs, notamment en matière de sécurité financière (ex : lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme), de distribution (ex : défaut de conseil) et de protection de la clientèle (ex : défaut de connaissance client).	→
Principales mesures d'atténuation	L'année 2021 a été marquée par une stabilité des risques liés au non-respect des lois et règlements comparativement à 2020 : les actions mises en œuvre cette année ont permis de renforcer les dispositifs de maîtrise existants. Cependant, la transformation et le développement du groupe nécessitent la mise en place de plans d'actions additionnels. La stratégie mise en œuvre par le groupe pour couvrir ces risques repose sur : ☒● la mise en place d'une gouvernance et d'une organisation dédiée au niveau groupe et l'adoption de règles et de procédures communes. L'année 2021 a été marquée par la création le 1er juillet 2021 au niveau central du groupe, d'une direction de la conformité en charge de l'ensemble des champs de conformité applicables aux activités du groupe : la Déontologie, la Lutte Anticorruption (LAC), le Devoir De Vigilance, la Lutte Contre le Blanchiment de capitaux et le Financement du Terrorisme, la protection des données personnelles, les sanctions internationales et embargos et la régulation en matière de concurrence. Son action couvre le périmètre du groupe, et des entités qui le composent (branches, filiales et directions/fonctions transverses centrales – avec une prise en compte spécifique et adaptée des activités réglementées*) ; ☒● le déploiement de programmes de conformité dans l'ensemble du groupe associé à l'engagement renouvelé des dirigeants du groupe et à la mise en place de mesures additionnelles plus ciblées (approche par les risques) ; ☒● l'actualisation régulière des cartographies des risques ; ☒● la poursuite de la formation et la sensibilisation des personnels aux réglementations en vigueur ; ☒● l'optimisation du dispositif d'alerte au sein du groupe ; ☒● le renforcement des processus d'évaluation des fournisseurs pour l'ensemble du groupe (avec de nouveaux outils), des partenariats non commerciaux et des opérations de fusion-acquisition examinées par le Comité d'investissement ; ☒● le renforcement des procédures comptables ; ☒● le renforcement de la démarche d'évaluation des programmes et des dispositifs (cartographie des risques, plan de contrôle permanent, autoévaluation et audit).	

* *Les règles de conformité bancaires spécifiques à La Banque Postale, telles que validées par les instances de gouvernance de La Banque Postale, sont intégrées dans la politique du groupe.*

2.1.5 RISQUES TRANSVERSES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

15. Perturbation des activités en cas de crise majeure	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	En raison notamment de la diversité de ses activités (courrier/colis/express/services numériques/activités de banque et d'assurance – cf. section 1.1.1 Un grand groupe de services multimétiers), de l'étendue de ses implantations géographiques, et de la densité de sa présence physique dans les territoires, le groupe La Poste est exposé aux risques de crise majeure. Ses caractéristiques le rendent sensible à la survenance des crises majeures notamment exogènes (épisodes climatiques, terrorisme, pandémie, tensions sociales, incident systémique sur les systèmes d'information et les infrastructures de réseaux du type internet). La crise sanitaire a fortement affecté les activités du groupe La Poste en provoquant des impacts atypiques dans les branches et des effets systémiques majeurs sur l'écosystème de l'entreprise. Elle a par ailleurs révélé des pistes d'optimisation du dispositif de gestion de crise majeure transverse du groupe. Pour autant la mobilisation et l'engagement des collaborateurs du groupe ont permis d'assurer une continuité des activités durant la crise sanitaire et de gérer efficacement les accélérations d'activité du colis et de l'express. Les phénomènes climatiques imprévisibles pourraient également engendrer de lourdes conséquences pour les établissements postaux pouvant aller jusqu'à leur fermeture. **Point sur la crise ukrainienne** À la date de rédaction du présent document, le groupe La Poste suit avec la plus grande vigilance le développement de la crise en Ukraine et les impacts éventuels de cette dernière sur ses activités. Un dispositif de suivi de crise a été mis en place par La Poste, en y associant ses branches, ses filiales et les directions centrales concernées. À date, le développement de la crise a fortement dégradé les activités d'échange de courrier et de petits colis postaux avec l'Ukraine et la Russie en raison des difficultés logistiques, et des impacts de l'application des sanctions internationales que le groupe La Poste décline dans ses différentes activités. Malgré la fermeture de l'espace aérien ukrainien, la distribution des colis postaux est maintenue en application des règles de l'Union Postale Universelle. Ils sont à date acheminés jusqu'en Pologne, remis à la Poste polonaise qui les remet à son tour à La Poste ukrainienne. Par ailleurs, le groupe La Poste est implanté en Russie, à travers la société DPD Russie [(1)], filiale de GeoPost, dont les activités sont essentiellement constituées de flux domestiques. Le groupe ne dispose pas d'implantation en Ukraine. A la date de rédaction du présent document, les flux de colis express à destination de la Russie, émis par les sociétés détenues en contrôle exclusif par GeoPost, ont été arrêtés. Le groupe suit attentivement l'évolution de la situation sur les autres pays frontaliers de l'Ukraine (Biélorussie, Pologne, Roumanie, Bulgarie) où GeoPost est implantée. Des mesures de vigilance renforcée ont été adoptées en matière de risque cyber. Elles sont déclinées dans les branches, les filiales et les activités exposées du groupe La Poste. Un dispositif de suivi régulier de l'évolution de la situation, coordonné à plusieurs niveaux (groupe La Poste et La Banque Postale), est ainsi en place. Pour ce qui concerne plus spécifiquement La Banque Postale et ses filiales, une mesure régulière des conséquences potentielles sur le portefeuille de crédit, le portefeuille géré en risque de marché, et en termes de risque opérationnel (menace de cyber attaque) est réalisée. Toutes les mesures nécessaires de surveillance inhérentes à la crise visant des personnalités physiques ou morales impliquées dans le conflit ont par ailleurs été mises en œuvre par la Direction de la conformité. Le portefeuille de crédit de La Banque Postale ne présente pas d'exposition sur l'Ukraine et la Russie. Sa filiale, CNP Assurances a, quant à elle, une exposition marginale présentée dans la section « Facteurs de risques » de son Document d'enregistrement universel. Les principales zones de vigilance pour La Banque Postale résident plutôt dans : - d'une part, les conséquences indirectes de la situation sur des clients personnes morales français financés par LBP, réalisant une part significative de leur activité avec la Russie notamment, et - d'autre part, les impacts macro-économiques dans leur ensemble que pourrait engendrer un conflit durable (incertitude, ralentissement de la croissance, contexte inflationniste exacerbé, ...) sur les résultats économiques de La Banque Postale (production, charges, coût du risque).	→

(1) Le chiffre d'affaires de DPD Russie en 2021 s'élève à 223 millions d'euros, dont 91% correspondent à la part d'activités domestiques (la part des interco représente 3% du chiffre d'affaires de la filiale).

15. Perturbation des activités en cas de crise majeure	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Principales mesures d'atténuation	La refonte du modèle de gestion de crise majeure transverse engagée par le groupe sur la base du retour d'expérience lié à la première phase de confinement repose pour l'essentiel sur : - la révision des règles de gouvernance et des procédures en matière de gestion de crise transverse ; - le déploiement d'un guide opératoire de gestion de crise transverse destiné à l'ensemble des entités et la réalisation d'un plan continu d'exercices de gestion de crise au plan national et local ; - la mise en place d'une cellule « tour de contrôle des Plans de continuité d'activité (PCA) » qui s'assure notamment de la tenue à jour, des tests, et de l'interopérabilité des PCA des branches et des principales filiales du groupe ; - le renforcement de la « plateforme de vigilance sécurité » qui vise à détecter les menaces externes (analyse des signaux faibles) et identifier les dysfonctionnements internes (signalisations) ; - le renforcement des échanges avec les services extérieurs à La Poste afin d'anticiper les mesures à prendre et accélérer les réactions en cas de crise majeure. Le groupe dispose d'une situation financière solide. La Poste a réalisé avec succès des émissions obligataires, de 1,8 milliard d'euros en janvier 2021 et de 0,4 milliard d'euros en novembre 2021.	

16. Cybercriminalité	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Le groupe La Poste est exposé à l'intensification du risque de cyberattaque dont le nombre, la durée et la sophistication sont en croissance forte et continue. Au-delà du phishing (+ 410 % entre 2021 et 2020), 670 millions de mails suspects ont été bloqués par les dispositifs de sécurité de La Poste en 2021 soit une hausse d'environ 300 %. Les attaques bloquées ciblent les applications critiques, financières ou hébergeant des données personnelles (Banque en ligne, Digiposte). Les attaques sont plus longues et plus sophistiquées et durent, en dépit des mesures de protection prises pour corriger les vulnérabilités. La transformation numérique du groupe La Poste et la diversité de ses activités augmentent la surface d'exposition aux attaques incluant les agressions de type *supply chain* (entreprise étendue). Cette surface s'est également élargie avec l'intégration de CNP Assurances, l'extension généralisée du télétravail depuis la crise sanitaire et la stratégie de développement du groupe. Cette cybercriminalité pourrait entraîner un blocage ou un affaiblissement de la capacité informatique ou de télécommunication du groupe à soutenir ses activités opérationnelles. La menace d'atteinte malveillante aux systèmes d'information du groupe en vue de voler ou détruire des données ou de tromper les dispositifs d'authentification pour effectuer des opérations illégitimes progresse. En corollaire, le risque cyber expose le groupe La Poste à des risques complémentaires, notamment des coûts de reconstitution de matériels, de réseaux ou de données en cas d'attaque réussie, des impacts éventuels sur le chiffre d'affaires ou la marge (retard ou perte d'activité) et des risques d'image liés au rôle de tiers de confiance numérique que le groupe représente. Depuis 2021, la publication de cotation du risque cyber par des agences indépendantes réalisées de façon non sollicitée expose la réputation du groupe. Ces cotations publiques et accessibles, compilent des informations ouvertes. Le traitement, de certaines des informations exploitées pour la cotation, doit faire l'objet d'explicitations et de remédiations pour donner une image conforme du groupe. Par ailleurs, les agressions cybercriminelles peuvent également exposer le groupe à des risques de sanctions réglementaires significatives liées au respect du règlement général de protection des données.	↗

16. Cybercriminalité	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Principales mesures d'atténuation	Dans le contexte d'intensification du risque de cybercriminalité la stratégie mise en œuvre par le groupe repose sur : ☒● le déploiement de la politique de sécurité des systèmes d'information du groupe et des directives associées ; ☒● la rédaction du document de gouvernance de la sécurité des systèmes d'information du groupe ; ☒● une meilleure évaluation de la maturité des entités du groupe face au risque cyber *via* la réalisation d'une cartographie consolidée des risques au niveau du groupe et le déploiement d'un plan de contrôle ; ☒● la poursuite de plans de formation et de sensibilisation des personnels aux bonnes pratiques de vigilance avec pour 2022 une nouvelle campagne de formation étendue à tous les collaborateurs ; la formation au processus d'investigation numérique légale (INL) du groupe ; des parcours qualifiants et certifiants en cyber-sécurité ; des campagnes d'alerte et de sensibilisation auprès des managers et des collaborateurs ; l'intégration de clauses d'achat cyber dans les contrats du groupe ; ☒● l'exploitation des retours d'expérience et la réalisation d'une veille technologique ; ☒● la poursuite du renforcement des capacités de surveillance des actifs numériques du groupe ; ☒● la restructuration du dispositif de gestion des incidents ; ☒● la mise en place au second semestre 2021 de tests de résilience ; ☒● le maintien en condition de sécurité avec une évolution des systèmes de défense et de détection ; ☒● le groupe a intégré dans son dispositif de lutte contre la cybercriminalité, et la communication qu'il en fait, les appréciations et commentaires des agences de cotation du risque cyber.	

17. Santé et sécurité des personnes	**Degré de criticité** ● ● ● ●	**Tendance d'évolution**
Description et impacts potentiels	Différentes causes, tant internes (accident du travail, risques psychosociaux, risque routier, etc.) qu'externes, telles que la pandémie ou des agressions physiques ou verbales pourraient porter atteinte à la santé et à la sécurité des collaborateurs du groupe ou aux salariés des fournisseurs et sous-traitants. Ceci pourrait se traduire par : ● des préjudices physiques ou psychiques aux collaborateurs du groupe ou aux tiers : les agressions et les incivilités sont la première cause d'accident du travail (près de 300 en 2021). Le niveau très élevé d'incivilités constaté fin 2020 s'est prolongé début 2021 dans le contexte de persistance de la crise sanitaire et ce malgré la baisse de fréquentation des bureaux de poste (occurrence plus forte ramenée au flux client). Toutefois ce nombre est tendanciellement en baisse par rapport à 2019 depuis juillet 2021. 30 % des signalements sont des incivilités graves (avec menaces et/ou agression physique) ce qui marque la stabilisation à un niveau élevé des actes violents ; ● la fréquence et la gravité des accidents du travail sur le périmètre groupe France sont respectivement à fin 2021 de 21,02 % et de 1,63 % (vs. 24,93 % et 1,51 % en 2019, qui constitue la période de référence) ; ● un absentéisme pesant sur les activités du groupe et sa capacité à fournir les services proposés à ses clients ; en 2020 sous l'effet notamment de la crise sanitaire, le taux d'absentéisme pour maladie au sein du groupe, en France s'est élevé à 7,8 %, *vs* 6,8 % en 2019 ; à fin 2021, ce taux est de 7,3 %.	↗
Principales mesures d'atténuation	Le groupe La Poste intègre la sécurité, la santé et la qualité de vie au travail dans le management de l'entreprise et déploie une politique globale, volontariste, pluridisciplinaire et dynamique de prévention des risques sur les personnes, qu'elles soient internes ou externes. Dans le cadre de son volet « Bien dans son travail », La Poste poursuit le déploiement d'actions visant à améliorer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail : ● la formation et la sensibilisation des managers et des collaborateurs aux enjeux et aux moyens permettant de renforcer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail ; ● le renforcement de la prévention de l'inaptitude et de l'accidentologie en analysant les postes de travail sur les métiers les plus sollicitants ; ● le déploiement de nouveaux équipements de travail (par exemple en remplaçant progressivement le deux-roues à moteur par un véhicule trois-roues, le Staby ; en aménageant des bureaux de poste pour réduire la station debout des chargés de clientèle) ; ● l'accompagnement à la reprise d'activité, des transformations et améliorations de la qualité de vie au travail ; ● l'implication des fournisseurs et sous-traitants dans la couverture du risque de santé/sécurité pour leurs propres personnels ; ● le renforcement du programme national de réduction des incivilités et des agressions dans les bureaux de poste les plus exposés avec pour 2022 la mise en place d'une approche interbranche sur les processus de production communs ; ● le développement de la prévention des risques psycho-sociaux ; ● le renforcement de la pluridisciplinarité pour développer la prévention. (cf. section 3.3 La politique sociale au service du développement du groupe)	

2.2 DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

2.2.1 DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

En complément des principes du cadre de référence modifié en juillet 2010 de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le groupe La Poste a choisi de se référer aux référentiels internationaux ISO 31000 pour le management global des risques et COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) pour le contrôle interne.

Sur ces bases, le management des risques correspond au processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation et est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

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 de ses risques.

Le dispositif de gestion des risques mis en œuvre par le management consiste à apprécier les risques et à décider des modalités de leur pilotage.

Ces deux dispositifs, définis dans la Charte du management des risques du groupe, participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités. Ils s'inscrivent dans le respect des principes édictés dans les chartes de gestion des risques et du contrôle permanent de la Caisse des Dépôts.

L'objectif de la démarche de management des risques du groupe La Poste est de s'assurer :

- du respect de son objet social, de son statut d'Entreprise à mission, de ses missions et de l'atteinte de ses objectifs stratégiques ;
- de la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- de l'application des instructions et des orientations fixées par les organes délibérants et exécutifs ;
- du bon fonctionnement des processus internes au groupe et notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- de l'atteinte de ses objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations) ;
- de la fiabilité des reportings financiers et extra-financiers, qu'ils soient internes ou externes.

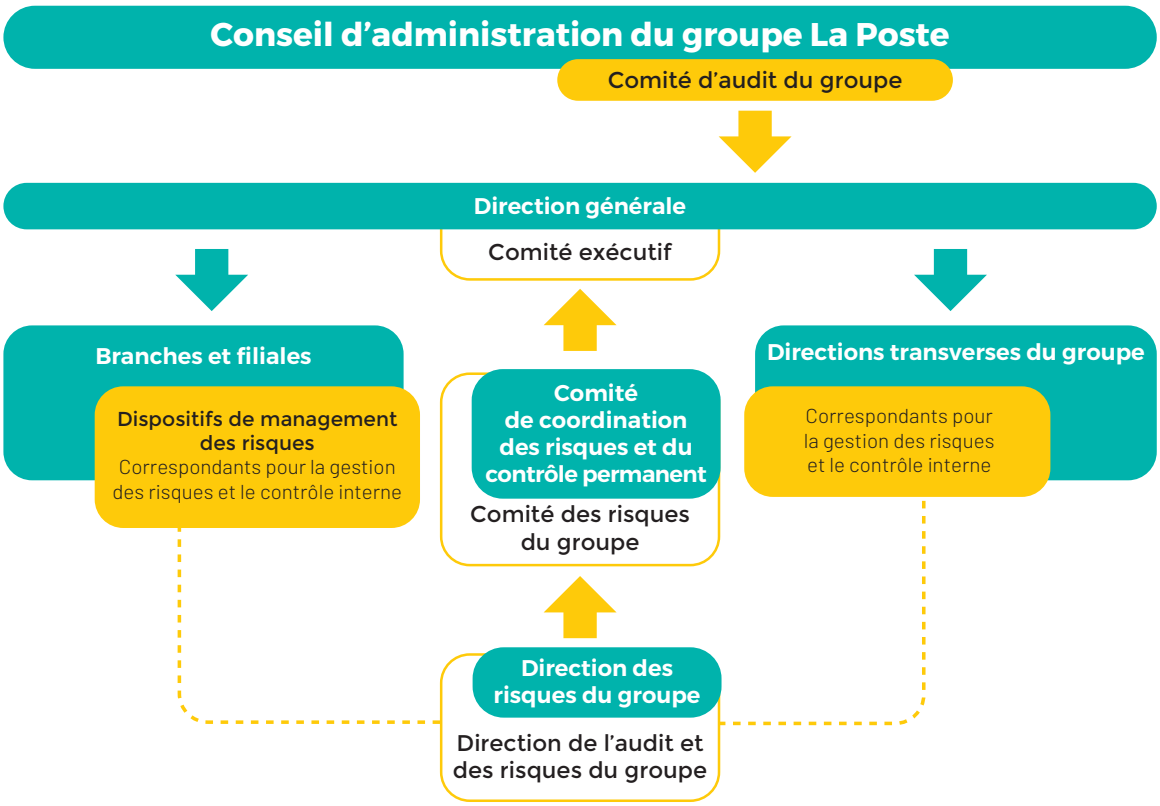
Le management des risques aide à la prise des décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants et du management, en leur donnant la visibilité quant au niveau de maîtrise des risques prioritaires à l'échelle du groupe.

Ces dispositifs 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. Ils sont inscrits dans la gouvernance du groupe et des sociétés qui le composent. Ils incluent les activités sous-traitées en interne et en externe. Concernant le cas particulier 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 aux domaines bancaire et assurantiel.

2.2.2 LE MANAGEMENT DES RISQUES DU GROUPE : GOUVERNANCE ET ORGANISATION

Le management des risques est l'affaire de tous dans l'entreprise :

- la Direction générale définit la politique de management des risques ;
- le management définit et anime la démarche de gestion des risques et de contrôle interne ;
- les collaborateurs mettent en œuvre les actions de gestion des risques et de contrôle interne prévues dans les procédures.



Le Comité d'audit du Conseil d'administration de La Poste	assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
Le Comité exécutif du groupe	propose la stratégie de management des risques et examine les résultats des travaux en la matière (cartographies des risques, plans de contrôle permanent, traitement des incidents…). Sur la base de ces travaux, le Président-Directeur général prend les décisions nécessaires.
Le Comité des risques du groupe	veille au déploiement de la politique de contrôle permanent et de gestion des risques. Il coordonne la démarche de management des risques, s'assure de la cohérence des dispositifs de contrôle interne et suit les résultats des travaux menés dans les entités. Il a pour rôle de préparer les éléments nécessaires à la prise de décision du Comité exécutif.
Le Comité de coordination des risques et du contrôle permanent	coordonne et suit de manière opérationnelle les travaux qui le nécessitent en matière de gestion des risques et de contrôle permanent.

La direction des risques met en œuvre la stratégie de la Direction générale dans le domaine du management des risques. Elle définit ainsi la politique de gestion des risques et de contrôle permanent à déployer au niveau du groupe et s'assure de son application par les branches, filiales et directions transverses. Elle rend compte périodiquement auprès des instances de gouvernance des résultats consolidés à l'échelle du groupe.

La direction des risques du groupe travaille en étroite coopération avec les porteurs transverses de risques du groupe et avec les correspondants Risques et contrôle situés dans les filiales, branches, directions transverses, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles de ces entités. Elle est, ainsi, garante de la cohérence d'ensemble des dispositifs de management des risques des entités du groupe.

Le groupe La Poste a décidé de renforcer sa position en matière de conformité réglementaire à travers la création au 1er juillet 2021 d'une direction de la conformité du groupe, rattachée au secrétariat général du groupe. La direction de la conformité pilote la mise en conformité du groupe et des entités qui le composent, et met en place une gouvernance adaptée aux différentes activités portées dans le groupe La Poste. Elle intervient notamment dans les domaines suivants : déontologie, lutte anticorruption, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, les embargos et les sanctions internationales, le devoir de vigilance, la protection des données personnelles et la régulation confortée en matière de concurrence.

Les directeurs des branches, des filiales et des directions transverses déclinent les principes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe dans leurs sphères de compétences, selon les règles établies par leurs organes délibérants et exécutifs et dans le respect de la Charte de management des risques du groupe.

À cet effet, ils mettent en place leurs propres structures de pilotage et de management des risques, qui sont en relation fonctionnelle avec la direction des risques du groupe.

En particulier, ils sont chargés de réaliser le déploiement et la mise en œuvre de leurs dispositifs de contrôle interne et gestion des risques en conformité avec les missions et les politiques du groupe, les orientations de la Direction générale ainsi qu'avec les lois, réglementations, normes professionnelles nationales et internationales, et conventions qui s'appliquent à leurs activités.

Par ailleurs, 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 procède à l'évaluation du contrôle interne.

2.2.3 LE DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES

Le groupe La Poste renforce de manière continue ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques afin de donner aux instances dirigeantes et aux actionnaires une vision consolidée et transverse de la maîtrise, par ses principales entités, des risques stratégiques et prioritaires du groupe.

Depuis 2020, une démarche commune à l'ensemble des entités a été déployée et permet notamment d'élaborer annuellement un profil de risques opérationnels et de non-conformité du groupe. Elle a été complétée, en 2021, par une évolution du contrôle permanent ainsi qu'une harmonisation des pratiques en matière de gestion des incidents significatifs afin, notamment, de contribuer au reporting auprès des dirigeants du groupe et de la Caisse des Dépôts.

La maîtrise des risques opérationnels et de non-conformité repose désormais sur trois composantes interdépendantes :

- la gestion des risques avec principalement l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels et de non-conformité prioritaires, accompagnés des plans de maîtrise associés, qui permettent d'évaluer régulièrement le niveau de risque résiduel auquel est exposé le groupe ;
- le contrôle permanent avec la mise en place d'une démarche plus évaluative, ciblée sur les risques opérationnels et de non-conformité prioritaires, et permettant d'apprécier régulièrement l'efficacité des dispositifs de maîtrise de ces risques à partir de plans de contrôle de 2e niveau et d'auto-évaluations ;
- la collecte et l'analyse des incidents opérationnels significatifs et des alertes de non-conformité et de fraude, qui permet de réévaluer régulièrement le niveau de maîtrise des risques et d'adapter si nécessaire les dispositifs correspondants.

Démarche de management des risques du groupe

La cartographie des risques stratégiques et prioritaires du groupe est mise à jour annuellement à la suite d'entretiens avec les dirigeants des branches, des principales filiales et des domaines fonctionnels du groupe ainsi que les porteurs de risques qu'ils ont désignés.

Cette démarche est complétée par des travaux de cartographie des risques opérationnels et de non-conformité menés avec les porteurs transverses et la filière de correspondants en entités.

Les résultats de ces travaux sont examinés en Comité des risques avant d'être présentés au Comité exécutif puis au Comité d'audit du groupe.

Dans la conduite de ces travaux :

- le département des risques intervient notamment sur la méthode et la consolidation des cartographies, réalisées par les entités. Chaque année, il procède à la mise à jour du profil de risque opérationnel et de non-conformité du groupe ;
- le département du contrôle et du pilotage du groupe procède annuellement à une revue des dispositifs de contrôle permanent, de gestion des risques et de gestion des incidents permettant aux branches, filiales et directions transverses de formaliser leurs dispositifs et de rendre compte des actions significatives engagées et à venir. Il organise également, chaque année, une campagne d'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne de ces entités lui permettant d'en déduire un niveau de maturité pour l'ensemble du groupe La Poste. Des plans de contrôle de 2e niveau permettent aussi de s'assurer de la bonne application des programmes de conformité et des politiques groupe.

Les porteurs transverses de risques consolident et suivent les données de risque, de contrôle et d'incidents aux bornes de leurs champs d'expertise.

Enfin, 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, et d'efficacité.

Elle a pour finalité de donner une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise de ces dispositifs, aux mandataires sociaux, aux instances de gouvernance et, plus généralement, aux dirigeants et aux managers. Pour ce faire, elle réalise des missions d'audit ciblées sur l'ensemble des activités du groupe, en France et à l'étranger.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernant l'information comptable et financière du groupe

La direction financière et du développement du groupe est chargée d'animer et de contribuer à la stratégie du groupe, de définir et de mettre en œuvre sa politique comptable, fiscale, financière et des achats.

Le management des risques relève de la responsabilité du Directeur général adjoint en charge des finances et du développement du groupe. Cette responsabilité est transférée par subdélégation aux directeurs qui lui sont rattachés.

Le dispositif de contrôle permanent est organisé à partir de l'évaluation des risques auxquels la direction financière et du développement du groupe est exposée. Des contrôles de premier

et de deuxième niveau, proportionnés aux risques, sont organisés sur ses activités afin d'assurer la maîtrise des risques.

La direction financière et du développement du groupe a élargi le périmètre de sa cartographie des risques afin que les principaux risques auxquels elle est exposée soient intégrés dans un dispositif de gestion des risques.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière

Organisation de la production comptable et des processus de contrôle interne et de gestion des risques associés

Les comptes sociaux et consolidés sont établis par la direction de la fiscalité et de la comptabilité du groupe à partir des comptes établis localement par les entités (la direction nationale comptable et les filiales du groupe La Poste) et retraités conformément aux normes du groupe.

Cette direction détermine également le résultat fiscal d'ensemble du groupe et établit les déclarations fiscales afférentes.

Chaque arrêté (mensuel, semestriel et annuel) donne lieu à l'établissement d'un planning de travaux, formalisé au travers des instructions de révision comptable et de consolidation diffusées aux entités. Pour les arrêtés semestriels et annuels, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés au niveau de La Poste SA et des holdings des filiales. La Poste et les filiales utilisent un logiciel de consolidation avec un format standard de liasse comptable s'appuyant sur le manuel des principes comptables du groupe. La réconciliation des opérations intragroupe repose sur l'utilisation d'un outil spécifique.

Organisation du contrôle financier et des processus de contrôle interne et de gestion des risques associés

La direction du contrôle financier du groupe produit deux types d'informations financières consolidées issues des données communiquées par les branches et les directions support du siège :

- des informations prospectives : plan pluriannuel, budget annuel, atterrissage semestriel ou annuel ;
- des analyses de la performance réalisée destinées à l'information interne et externe.

Communication de l'information comptable et financière

Un tableau de bord mensuel est présenté par le Directeur général adjoint en charge des finances et du développement du groupe au Comité exécutif. Il met en évidence les écarts entre les données réalisées et les données budgétées sur les principaux indicateurs économiques et financiers 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 fiscalité et de la comptabilité du groupe, rassemble sous son autorité l'ensemble des établissements comptables de La Poste sur le territoire français. Elle exerce pour le compte de La Poste SA une mission de service dans le domaine de la production et de la révision comptable. Elle effectue aussi une prestation de service dans ce domaine pour certaines filiales et branches du groupe. Les autres filiales organisent elles-mêmes le traitement de l'information comptable et financière ; les informations nécessaires remontent à La Poste SA pour une consolidation des résultats.

2.3 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

Le groupe estime bénéficier de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

La politique générale d'assurance du groupe s'articule autour des principes suivants :

- mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;
- assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention, etc.) en tenant compte de la capacité financière de chaque entité du groupe.

ASSURANCES DE DOMMAGES

Le programme assurance de dommages du groupe comprend une police dite « Dommages aux biens et pertes d'exploitation » qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat), ainsi qu'une police de cybersécurité.

ASSURANCE DU PARC AUTOMOBILE

Compte tenu de l'importance de la flotte utilisée par La Poste SA (véhicules thermiques et électriques), La Poste a mis en place un montage d'assurance spécifique : les véhicules de service sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise élevée.

Pour les véhicules de fonction, une garantie « tous risques » a été souscrite. Cette garantie a également été souscrite pour la plupart des filiales du groupe La Poste.

Le groupe bénéficie également d'une garantie « auto-mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles.

Enfin, un contrat Assistance est mis à la disposition des filiales qui le souhaitent.

ASSURANCE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ CIVILE (RC)

Le programme responsabilité civile 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.

AUTRES ASSURANCES

Le groupe souscrit des couvertures d'assurance, notamment dans les domaines suivants :

Assurance de transport

Le groupe dispose d'une police d'assurance permettant de couvrir les responsabilités et dommages en cours de transport. Celle-ci se décompose en un contrat dédié :

- aux activités soumises à la réglementation postale française ;
- aux activités non soumises à la réglementation postale.

Assurance en matière de construction

En sa qualité de maître d'ouvrage, le groupe souscrit des polices de construction destinées à garantir automatiquement toute opération jusqu'à un plafond.

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.


Zero
emissions
dpd
100% electric
dpd
BX68 HCL

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

3

3.1 UN GROUPE À IMPACT POSITIF 116

3.1.1 Un engagement sociétal renforcé 116
3.1.2 Les enjeux et la gouvernance RSE 118
3.1.3 La conformité, levier de sécurisation et de développement pérenne du groupe 120

3.2 LA POLITIQUE D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL 125

3.2.1 Contribuer au développement et à la cohésion des territoires 125
3.2.2 Favoriser l'inclusion sociale 128
3.2.3 Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal 130
3.2.4 Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous 133
3.2.5 Répondre aux exigences de la Taxonomie verte européenne 141

3.3 LA POLITIQUE SOCIALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE 146

3.3.1 Un employeur responsable 147
3.3.2 Développer l'employabilité des postiers 150
3.3.3 Renforcer la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et de la sécurité au travail des postiers 153
3.3.4 Proposer des dispositifs de rémunération et une offre sociale variée 155
3.3.5 Maintenir un dialogue social soutenu 158
3.3.6 Synthèse des informations sociales 161

3.4 NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AUX INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS 162

3.4.1 Cadre de référence et périmètre de reporting extra-financier 162
3.4.2 Cadre de référence et périmètre de reporting Taxonomie 163

3.1 UN GROUPE À IMPACT POSITIF

En juin 2021, La Poste est devenue l'une des premières entreprises publiques à adopter la qualité d'Entreprise à mission, créée par la loi PACTE, du 22 mai 2019. Au service de l'intérêt général depuis cinq siècles, La Poste s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous.

La raison d'être du groupe La Poste et sa transformation en Entreprise à mission sont décrites à la section 1.2.1 Une Entreprise à mission du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.1 UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL RENFORCÉ

Renforcé par la raison d'être et la qualité de société à mission de La Poste, la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du groupe La Poste s'inscrit au cœur de son modèle d'affaires (cf. section 1.2.3 Le modèle d'affaires). La poursuite des objectifs de long terme, créateurs de valeur pour toutes ses parties prenantes et préservant la résilience du groupe, vise prioritairement à :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

Pour chacun de ces objectifs, l'engagement sociétal du groupe La Poste est guidé par l'exemplarité et par une priorité partagée par tous au sein du groupe : la satisfaction du client. S'il nourrit les actions des postiers au quotidien, il s'appuie aussi sur la mise en place d'une gouvernance robuste, faisant preuve de transparence dans ses pratiques et ouverte au dialogue. Les instances du groupe portent ainsi la dynamique stratégique et veillent à préserver l'intérêt de toutes ses parties prenantes.

Adossement aux cadres de référence internationaux



L'engagement sociétal du groupe s'adosse à des référentiels internationaux, notamment :

- le Pacte mondial des Nations unies (depuis 2003) ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- l'*UNI Global Union* (signé par GeoPost en 2017) ;
- le Forum des entreprises engagées (en matière de déontologie).

Le groupe publie au titre de son adhésion au Pacte mondial des Nations unies une communication annuelle sur ses progrès au niveau *advanced* [1]. Six objectifs ont été placés au cœur de ses priorités, sachant que le groupe participe à 14 objectifs sur les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, dans le cadre de l'agenda 2030.

En France, La Poste est signataire de la Charte de la diversité, de la Charte de la parentalité, de la Charte de l'apprentissage et de la Charte de l'union des annonceurs (UDA).

Le groupe La Poste inscrit ses engagements dans les cadres suivants :

- en matière de lutte contre le changement climatique, de protection de l'environnement et de la biodiversité :
  - RE 100 depuis 2016,
  - Engagement sectoriel de l'IPC,
  - *French climate pledge*,
  - TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) *supporter* depuis juillet 2019,
  - *Corporate engagement program (SBTi for nature)* janvier 2021,
  - *Science Based Targets* (trajectoires carbone de La Poste SA et La Banque Postale, respectivement validées en 2019 et 2021),
  - *Pledge Business Ambition for 1,5 °C* de la SBTi, octobre 2021,
  - Coopération avec WWF France en faveur de la livraison zéro carbone ;
- dans le domaine du numérique :
  - Charte Numérique Responsable (2019),
  - Manifeste Inclusion [2] (2019),
  - Manifeste Planet Tech Care [3] (2020).

La Banque Postale (et ses filiales LBP AM et CNP Assurances), engagée publiquement depuis sa création dans de nombreuses initiatives sectorielles en faveur d'une finance plus durable, a rejoint en 2021 les initiatives sectorielles suivantes :

- *Net Zero Banking Alliance*,
- *Net Zero Asset Managers Initiative*,
- *Finance for Biodiversity Pledge*,
- *CDP signatory*,
- *PRB Commitment to Financial Health and Inclusion*.

(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) À travers ce manifeste, La Poste s'engage à mettre en œuvre des politiques volontaristes sur une dizaine d'axes structurants, de la collaboration avec l'Éducation nationale et les établissements d'enseignement pour faciliter l'insertion et l'évolution des jeunes en situation de handicap dans le monde du travail, jusqu'à l'engagement de collaborations novatrices avec les secteurs adaptés et protégés, l'évolution des modes de recrutement ou l'intégration de l'accessibilité numérique dans les schémas directeurs informatiques.

(3) Planet Tech'Care est une plateforme qui vise à accompagner les entreprises mobilisées pour intégrer le numérique à leur stratégie environnementale et à soutenir les acteurs de la formation dans le développement de compétences en matière de numérique responsable.

Reconnaissance extra-financière

Engagé depuis plusieurs années dans une démarche proactive d'évaluation de sa performance extra-financière, le groupe La Poste est, de façon régulière, évalué par six organismes[1]. Cela lui permet de s'assurer de la qualité de l'ensemble de sa démarche de responsabilité sociétale et de rester en vigilance sur l'ensemble des exigences et enjeux en matière RSE. En 2021, les agences de notation extra-financière ont à nouveau salué la dynamique de progrès du groupe La Poste. Ces reconnaissances ont d'autant plus de résonance au sein du groupe en 2021 que l'indice composite formé des notations de CDP, Ecovadis et VE fait partie des indicateurs de suivi du nouveau plan stratégique. Composante de la feuille de route du management, l'éthique des affaires, le changement climatique, la relation client responsable, le capital humain et l'engagement sociétal font partie de la mesure de la performance du groupe.

Performance extra-financière

V.E
N°1 dans le monde tous secteurs confondus
Score : 77/100 en octobre 2021

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
Leadership - Liste A
Transport intermodal et logistique
Score : A en décembre 2021

ecovadis
Platinum
Top 1% des fournisseurs
Score : 75/100 en septembre 2021

3

Identification des risques RSE majeurs

Le groupe La Poste est exposé à des risques majeurs en lien avec la RSE, décrits dans le cadre du chapitre 2 Le management des risques. L'identification et le pilotage de ces risques RSE procèdent du dispositif de gestion des risques du groupe (voir section 2.3 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne). Les huit facteurs de risques majeurs, en lien avec la RSE, retenus dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière du groupe La Poste, en application de l'ordonnance n° 2017 1180 du 19 juillet 2017 sont les suivants :

Degré de criticité nette

critique ● ● ● ●
majeur ● ● ●
modéré ● ●
mineur ●

Légende « tendance d'évolution » :

↗ tendance à l'amélioration
→ tendance à la stabilité
↘ tendance à l'aggravation

Risques	Criticité	Tendance d'évolution
4. Risque lié aux évolutions de la réglementation carbone dans l'Express	● ● ● ●	Nouveau risque
8. Qualité de service perçue par les clients	● ● ● ●	→
9. Transformation des réseaux et des outils de production du groupe	● ● ● ●	→
11. Dynamique de développement de l'employabilité des postiers	● ● ●	→
13. Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux	● ● ●	↘
14. Non-conformité	● ● ● ●	→
15. Perturbation des activités en cas de crise majeure	● ● ● ●	→
17. Santé et sécurité des personnes	● ● ● ●	↗

Les enjeux suivants, attendus par la loi, sont considérés comme non matériels pour le groupe La Poste au regard de son modèle d'affaires et de ses activités :

- lutte contre l'insécurité alimentaire ;
- gaspillage alimentaire ;
- bien-être animal ;
- alimentation responsable, durable et équitable.

(1) Retrouver les notations extra financières du groupe La Poste sur le site internet www.lapostegroupe.com

3.1.2 LES ENJEUX ET LA GOUVERNANCE RSE

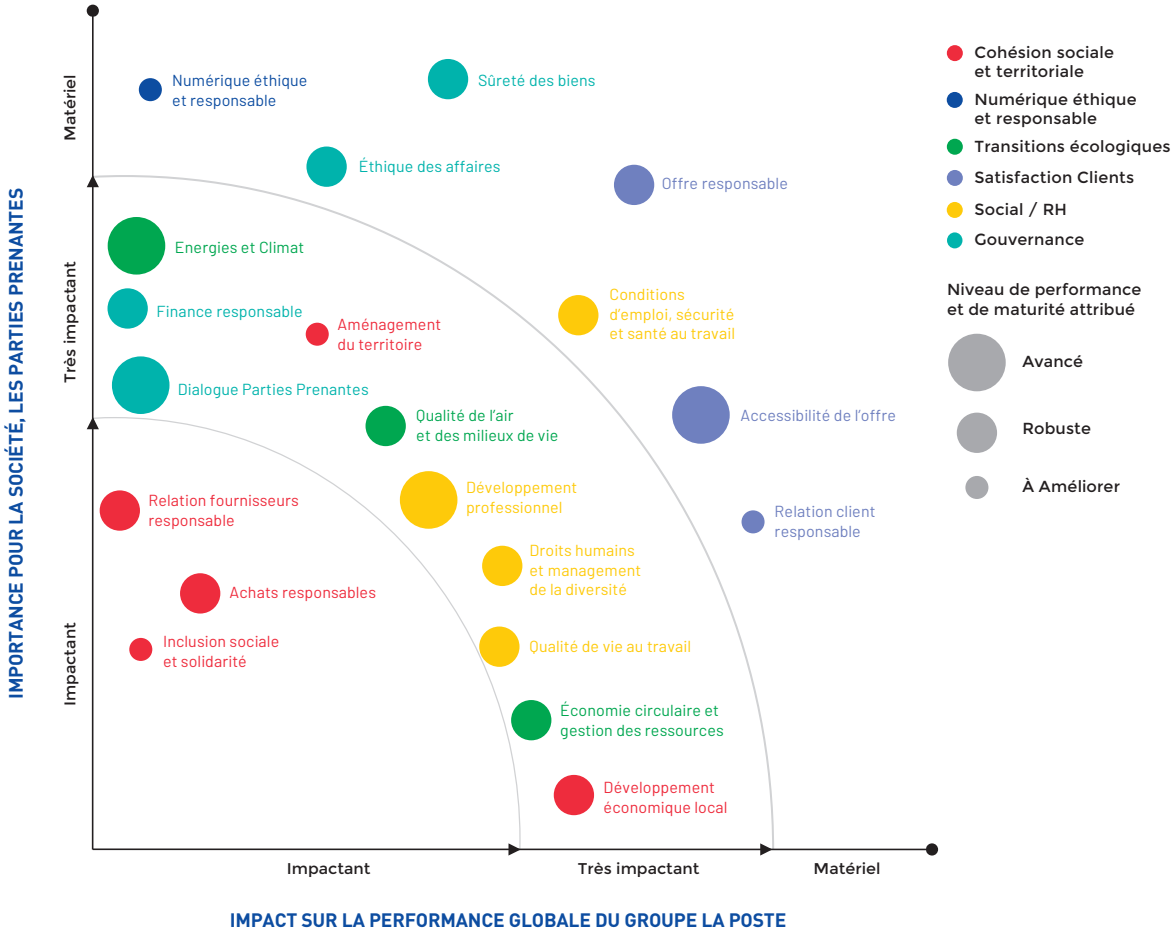
Consultation des parties prenantes et matrice de matérialité

L'engagement sociétal du groupe La Poste s'appuie sur un écosystème riche et complexe de parties prenantes. Le dialogue régulier est nourri à tous niveaux de l'entreprise. Ces échanges ainsi que l'identification et la mise à jour régulière des attentes des parties prenantes permettent au groupe La Poste d'étendre sa responsabilité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

La démarche participative est un dispositif très structurant pour le groupe La Poste. Elle s'est matérialisée :

- en 2020, par une consultation de toutes les parties prenantes de La Poste (140 000 personnes – postiers, clients, partenaires, élus, citoyens, fournisseurs – ont participé à ce dispositif). Leurs contributions ont été intégrées dans l'élaboration du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », lancé en février 2021 et accompagné d'un dispositif de restitution aux parties prenantes ;
- une vaste consultation, portée par la direction de l'engagement sociétal et de l'ensemble de ses parties prenantes, orchestrée en 2020 en vue de la rédaction de la raison d'être, mobilisant une trentaine de collaborateurs, une centaine de représentants des parties prenantes externes par grande catégorie (clients particuliers, TPE, PME et ETI, grands comptes, élus et collectivités, élus parlementaires, partenaires et fournisseurs) et les représentants des parties prenantes internes ;
- outre ces deux précédentes consultations exceptionnelles, le groupe La Poste intègre les attentes de ses parties prenantes dans une mise à jour régulière de sa matrice de matérialité. La dernière mise à jour a eu lieu en 2019 sur la base des lignes directrices des standards ISO 26000, des ODD et de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Le groupe La Poste n'a pas renouvelé en 2021 dans sa totalité cet exercice, mais a ouvert un vaste chantier d'analyse d'impact. L'objectif de ce projet est de mettre en perspective la notion d'impact positif du groupe et de mesurer et valoriser cet impact sur la base d'indicateurs reflétant les engagements pris dans le cadre de son nouveau statut de société à mission.

Matrice de matérialité



Renforcement des instances de gouvernance et des outils

Pour conduire et animer sa politique de responsabilité sociétale, le groupe met en place une gouvernance permettant de mobiliser les postiers et à chaque branche et filiale de contribuer aux engagements selon des modalités propres à ses activités, sur la base d'un socle commun d'orientations et de valeurs. Les instances de gouvernance assurent la définition de la politique RSE du groupe.

La transversalité des sujets environnementaux, sociaux et sociétaux est au service de la résilience du groupe et de la satisfaction de ses parties prenantes. Elle est soutenue par tous les échelons et fonctions de l'entreprise.



(1) Pour plus de détail, cf section 4.1 Organisation de la gouvernance.
(2) Pour plus de détail, voir le rapport RSE 2021 du groupe La Poste, disponible en téléchargement sur le site du groupe La Poste.

L'intégration de critères RSE dans le système de rémunération du management vient à l'appui de cette valorisation de la performance extra-financière. La feuille de route du Président se décline en effet en critères de rémunération pour :

- 25 % de la rémunération variable des membres du Comex ;
- 35 % de la rémunération variable des autres cadres dirigeants et stratégiques du siège ;
- 10 % de la rémunération variable des autres cadres dirigeants et stratégiques des branches (à l'exception des cadres stratégiques de la branche Services-Courrier-Colis).

Les critères retenus dépendent de la réalisation des objectifs du nouveau plan stratégique, dont les ambitions en matière de RSE, et conditionnent chacun 25 % de la part Feuille de route du Président :

- l'atteinte de l'objectif « un groupe responsable et citoyen », dont :
  - la satisfaction des clients (5 %),
  - la réduction des émissions nettes de GES du groupe (5 %),
  - la baisse du taux de fréquence des accidents du travail (5 %),
  - la note « Qualité de vie au travail » (5 %),
  - l'amélioration du rating des agences de notation extra-financière (5 %) ;
- l'atteinte de l'objectif « un groupe multimétiers qui se digitalise ».

La satisfaction client et la relation client responsable

La satisfaction client est au cœur du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». Elle est une priorité partagée par tous. Cinq objectifs prioritaires ont été identifiés pour mettre le client au centre de sa vision :

- placer la satisfaction client au cœur des priorités et de la gouvernance ;
- mieux identifier et articuler les différentes chaînes de valeur autour des clients ;
- faire des réseaux de distribution les leviers de l'excellence relationnelle et transactionnelle omnicanale ;
- réexaminer tous les process au regard du client final dans la conception des offres et des parcours ;
- innover pour rester l'intermédiaire privilégié du client final et développer des services personnalisés répondant aux usages émergents.

De nombreux chantiers et actions ont été entrepris pour mettre le client au cœur de l'organisation du groupe. En appui de la création du Comité de coordination client et distribution [(1)], figurent parmi les réalisations de 2021 :

- la prise en charge des clients réclamant en bureau de poste dans 100 % des zones de marché et le traitement de 10 000 réclamations chaque semaine en 2021. La satisfaction des clients réclamants est passée de 4,2/10 en 2020 à 5/10 en cumulé fin août 2021 ;
- la mise en place d'un suivi des avis Google dans 1 600 bureaux de poste ;
- la poursuite du traitement des irritants du quotidien : accroissement et fiabilisation des horaires d'ouverture des principaux bureaux de poste, réduction de l'attente, mise en œuvre de standards de services en bureaux de poste, augmentation du taux de décroché des conseillers bancaires.

Les études montrent une attente forte des clients d'exprimer au travers de leur consommation leur engagement personnel à l'égard de l'environnement et de la société. En réponse, le groupe souhaite développer et enrichir sa relation client responsable au travers d'une gamme de produits et services qui :

- aident les clients à agir pour l'environnement, la société, leur territoire ;
- s'adaptent aux difficultés des clients face aux changements de plus en plus rapides de la société (évolution numérique, les démarches administratives, etc.).

Le médiateur de la consommation intervient à la demande de consommateurs clients du groupe La Poste, pour chercher une issue aux litiges de la consommation non résolus en matière de courrier, colis, express, services bancaires et nouveaux services. Son champ de compétence couvre tous les services et produits du groupe La Poste (sauf La Poste Mobile). En 2021, le médiateur du groupe La Poste a reçu 17 725 demandes de médiation, dont près de 5 000 avis émis recevables pour une médiation et devant donc faire l'objet d'une instruction au fond par les services du médiateur. Conformément à la loi, il publie son rapport annuel d'activité, qui peut être consulté sur son site internet. https://mediateur.groupelaposte.com.

3.1.3 LA CONFORMITÉ, LEVIER DE SÉCURISATION ET DE DÉVELOPPEMENT PÉRENNE DU GROUPE

Le groupe La Poste a pour ambition de partager avec l'ensemble de ses collaborateurs une culture de la Conformité qui s'incarne au quotidien dans l'exercice de tous ses métiers. La conformité des activités domestiques et internationales est un enjeu crucial pour le groupe. Par son rôle de défense contre des risques à fort impact en termes d'image et de pertes opérationnelles, la fonction Conformité a pour objectif d'organiser la sécurisation des activités du groupe pour lui permettre d'assurer la pérennité de son développement et contribuer à préserver son statut d'entreprise publique à mission.

Le groupe a ainsi décidé de renforcer sa position en matière de conformité, dans le cadre de son nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », à travers la création au 1er juillet 2021 d'une direction de la conformité du groupe, rattachée

(1) Ce comité priorise les projets et leur valorisation en communication pour renforcer l'attractivité de la marque La Poste. Il organise la coopération inter-branches autour de l'amélioration de l'expérience client Grand Public et de la distribution multiactivités à priorité bancaire.

au Directeur général adjoint, Secrétariat général du groupe La Poste.

En matière de gouvernance, plusieurs instances examinent et pilotent la démarche de Conformité :

- le Comité exécutif du groupe ainsi que le Comité d'audit de son Conseil d'administration examinent une fois par an l'avancement des travaux de la direction de la conformité. Sur proposition ou à leur demande, des présentations thématiques, liées à l'actualité ou à des évolutions règlementaires notables, sont également réalisées. En décembre 2021, la nouvelle direction de la conformité a présenté son organisation, sa raison d'être et sa feuille de route 2022 ;
- le Comité exécutif du groupe suit les risques majeurs et opérationnels et évalue l'avancement des plans de maîtrise des risques de non-conformité ;
- également, des comités de pilotage par domaine d'activité : déontologie/éthique, Lutte anticorruption, devoir de vigilance et concurrence et RGPD, animés par la direction de la conformité, se réunissent plusieurs fois par an, en présence des directeurs de conformité et de leurs référents des branches et filiales.

3.1.3.1 L'éthique et la déontologie, socle de la Conformité

L'éthique et la déontologie font partie de l'histoire du groupe La Poste depuis 1790 avec la prestation de serment. Elles sont aujourd'hui illustrées notamment par le Code éthique et anticorruption intégré au règlement intérieur du groupe et applicable par l'ensemble des collaborateurs. Il fixe l'ensemble des règles de conduites individuelles et collectives et, est complété d'un certain nombre de politiques dont la politique cadeaux et invitations, ou encore la politique sur les conflits d'intérêts.

Dispositif d'alerte

Depuis 2011, un système d'alerte permet aux collaborateurs de poser des questions sur l'éthique ou la déontologie ou de faire des signalements sur des manquements au Code éthique et anticorruption, aux Chartes du groupe (achat, représentants d'intérêts, etc.) ou à des infractions aux différentes législations et réglementations (françaises et internationales).

Ce dispositif, s'appuie sur une adresse internet unique, accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, qui préserve la confidentialité des lanceurs d'alerte et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité. Le traitement des alertes est réalisé par la filière des déontologues et des experts référents selon un processus de traitement des alertes formalisé dans un guide.

Les collaborateurs ayant actionné le dispositif d'alerte bénéficient de la protection des lanceurs d'alerte.

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, l'accessibilité du dispositif d'alerte est également ouverte aux collaborateurs des fournisseurs, prestataires et sous-traitants. Ces derniers s'engagent en signant la « Charte achat éthique et responsable » à porter le dispositif à la connaissance de leurs salariés. Les modalités de ce dispositif sont aussi incluses dans les clauses et dans les conditions générales d'achat. Au surplus, les fournisseurs, prestataires et sous-traitants sont informés individuellement de son fonctionnement.

Ces alertes sont traitées par la direction des achats qui peut solliciter des experts au sein des directions ou des entités opérationnelles.

	2021	2020
Nombre de signalements [(a)] traités	388 [(b)]	208
Taux de confiance dans l'entreprise pour assurer la protection en cas d'utilisation du dispositif (parmi ceux qui se sont prononcés)	62 %	64 %

(a) Le nombre de signalements traités par le groupe La Poste correspond à la totalité des alertes, sollicitations et demandes de conseil.
(b) Le périmètre des données inclut La Poste SA et ses filiales, La Banque Postale SA, La Poste Télécom, La Poste Immobilier

Répartition des alertes/signalements par sujet

Code de conduite	31%
Conflits d'intérêts	18%
Conformité anticorruption	13%
Conformité bancaire	10%
Relations avec les tiers	7%
Harcèlement	4%
Gestion des RH	3%
Cybersécurité	3%
Discrimination	2%
Autres	9%

Sensibilisation à l'éthique

Une application smartphone dédiée à l'éthique et à la déontologie est mise à la disposition des postiers. Elle donne accès à de l'actualité, des documents de référence, des informations sur le dispositif éthique de La Poste et à des mini-modules de sensibilisation.

Baromètre annuel du climat éthique

Le groupe La Poste compte parmi les rares entreprises en France à mesurer le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la déontologie. Le Baromètre annuel du climat éthique a été réalisé pour la neuvième année consécutive début 2022. Il a été confié à l'institut IPSOS.

2 968 collaborateurs ont répondu au baromètre (en hausse de 28 %) :

- 83 % des collaborateurs estiment que leur entreprise se comporte de manière éthique dans ses activités ;
- 75 % des collaborateurs se sentent concernés par les actions menées en matière d'éthique et de conformité ;
- 75 % des collaborateurs ont été sensibilisés à l'éthique ou à la conformité au cours des 12 derniers mois ;
- 74 % des collaborateurs savent qu'il existe un dispositif d'alerte ;
- 83 % des collaborateurs seraient prêts à lancer une alerte s'ils étaient témoins d'un problème éthique.

3.1.3.2 Le plan de prévention de la corruption

Le groupe a une politique de tolérance zéro en matière de corruption sous toutes ses formes. Le respect des lois et règlements dans le domaine de la prévention et de la lutte contre la corruption constitue l'une des composantes essentielles des relations avec les parties prenantes internes et externes. En cohérence avec l'engagement des membres de son Comex, le groupe poursuit les travaux dans une approche systémique de son plan de prévention de la corruption et dans un objectif de couverture étendue compte tenu de son développement à l'international.

Des actions coordonnées

En 2021, les travaux de mise en conformité, tenant compte des nouvelles recommandations de l'Agence Française Anticorruption publiées le 12 janvier 2021, ont porté sur :

- un corpus documentaire de référence enrichi avec :
  - la révision de la politique cadeaux et invitations. Elle comporte des seuils plus restrictifs et de nouvelles interdictions. Elle est assortie d'une procédure de déclaration et d'approbation et s'applique au périmètre de La Poste SA et de ses filiales. Les conditions mises en œuvre dans les filiales peuvent être plus exigeantes en fonction du cadre local et de l'exposition aux risques de la filiale,
  - une politique conflits d'intérêts qui décrit le dispositif mis en place, afin d'identifier, évaluer, gérer ou atténuer les conflits d'intérêts qui se posent. La déclaration d'un conflit d'intérêts est un gage de transparence nécessaire qui permet d'éviter des situations sensibles, et d'anticiper des conséquences préjudiciables tant pour le collaborateur que pour le groupe ;
- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence simplifiée et harmonisée pour le Siège, par un travail de regroupement des risques par processus, plutôt que par direction : l'ensemble des scénarii regroupés au sein d'un même risque ont permis une mise à jour des dispositifs de maîtrise des risques par processus/thématique. La nouvelle version de la cartographie à l'échelle du groupe a été présentée en Comité des risques groupe en septembre 2021, dans le cadre de la revue du profil de risques ;
- l'évaluation des tiers fournisseurs : en vue de renforcer le dispositif initial d'évaluation, Le groupe a lancé en mai 2021 le projet Sécurisation de la conformité des achats. Il vise à mettre en œuvre un dispositif unique et des outils associés ouverts à toutes les entités du groupe qui leur permettront d'évaluer les fournisseurs en matière de lutte anticorruption (et sur d'autres domaines de conformité). Ce projet sera déployé au cours du premier semestre 2022 ;
- de nouvelles procédures portant sur les transactions jugées à risques par l'AFA ont été créées : le référentiel des contrôles comptables dédié à l'anticorruption a été enrichi en tenant compte des cartographies 2021 mises à jour et, des tests de cheminement ont été réalisés sur plus d'une centaine d'opérations ;
- de la formation : le module de *e-learning* dédié à la prévention de la corruption a été déployé en 2021 sur le périmètre de La Poste SA, La Banque Postale et GeoPost SA. Une nouvelle formation, toujours en *e-learning*, portant sur les conflits d'intérêts, a aussi été intégrée à la plateforme de formation de La Poste SA en avril 2021.

La Poste SA, La Banque Postale et GeoPost SA	2021	2020
Nombre de collaborateurs formés à la lutte contre la corruption [(a)]	22 191	10 097
Nombre de collaborateurs formés aux conflits d'intérêts [(b)]	2 822	NC

(a) Formation socle base.
(b) La formation dédiée aux conflits d'intérêts a été déployée sur La Poste SA.

- Le recensement des sanctions disciplinaires : en vue de renforcer les dispositifs de maîtrise des risques, un process de reporting a été conçu et déployé en 2021 sur le périmètre de La Poste SA ;
- L'évolution du dispositif de contrôle en 2021 : la campagne d'autoévaluation a été remplacée par un contrôle de 2e niveau portant d'une part sur les risques de non-conformité, et d'autre part sur les risques opérationnels. Il a été déployé à l'ensemble du groupe, chaque branche et filiale ayant la responsabilité de le décliner sur leurs propres filiales. Des contrôles de 3e niveau ou audits internes sont réalisés par la direction de l'audit du groupe avec en 2021 deux audits qui ont été menés sur deux filiales françaises.

3.1.3.3 Plan de vigilance

Le groupe La Poste a mis à jour son plan de vigilance, conformément à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ce plan, qui figure en Annexe 1 du présent Document d'enregistrement universel, décrit :

- le périmètre et la gouvernance du plan de vigilance du groupe ;
- l'identification et la hiérarchisation des risques : cartographie des risques ;
- les dispositifs d'évaluation et es actions de prévention et d'atténuation des risques d'atteinte grave aux obligations du devoir de vigilance qui sont liés aux activités du groupe et à celles de ses fournisseurs ;
- le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- les actions de communication pour sensibiliser les postiers ;
- le dispositif de suivi des mesures de vigilance à travers les indicateurs de performance suivis et les évolutions qui seront prises par le groupe en 2022.

3.1.3.4 La protection des données personnelles

La *Data Protection Officer* (DPO) est désormais rattachée à la direction de la conformité, dans le respect de l'article 38 du RGPD relatif à l'exercice des missions du DPO.

Les mesures mises en œuvre par le groupe La Poste lui ont permis de progresser dans la mise en place d'un dispositif robuste de

protection des données permettant d'assurer la conformité des traitements de données personnelles qu'il pratique.

La gouvernance RGPD du groupe est assurée par un comité de pilotage RGPD qui se réunit tous les deux mois. La DPO présente également au Comité d'audit du Conseil d'administration un rapport annuel sur l'avancement du déploiement du RGPD dans le groupe.

Le programme de mise en conformité comprend :

- un volet organisationnel, avec la mise en place d'une organisation « protection des données » au sein du groupe, comprenant notamment des DPO délégués et des référents informatique et libertés dans les différentes entités du groupe ;
- un volet informatique, avec la mise en place de la protection des données dès la conception des projets (*privacy by design*) et la mise en conformité des applications existantes et nouvelles ;
- un volet juridique, comprenant la mise à jour des mentions d'informations et des contrats des sous-traitants pour assurer leur conformité au RGPD. En 2021 le clausier RGPD a été mis à jour, à la suite de la publication par la Commission européenne de nouvelles lignes directrices. Un programme d'analyses d'impact sur la protection des données est réalisé pour assurer la mise en conformité des traitements nécessitant ce type d'analyse ;
- un volet de sensibilisation et de formation des employés à la protection des données personnelles qui repose sur l'intranet de la protection des données du groupe, accessible à tous les postiers du groupe et sur plusieurs modules de formation ;
- un volet d'animation de la communauté de la protection des données du groupe La Poste, concrétisé par un cycle de réunions d'information et d'échanges : les Rendez-vous de la protection des données (sept réunions en 2021) ; et
- et un volet de maîtrise du risque par un plan de contrôle permanent appliqué pour la première fois en 2021.

groupe La Poste	2021	2020
Nombre de personnes formées	3 000	5 800
Nombre de réclamations reçues de la CNIL	26	43

3.1.3.5 Le respect de la conformité concurrence

En 2021, le domaine de la conformité concurrence a été rattaché à la direction de la conformité. Le groupe La Poste dispose d'un programme de conformité concurrence qui couvre la majeure partie des activités du groupe en France.

Il comprend l'ensemble des mesures détaillées ci-dessous :

- le groupe La Poste, à travers son Président-Directeur Général, les membres du Comité exécutif de La Poste, ainsi que les membres des Comités exécutifs ou Comités de direction des branches et filiales, a réaffirmé formellement en 2021 son engagement de respect des règles de la concurrence ;
- le groupe La Poste a formalisé sa politique à travers la rédaction de plusieurs documents-cadres : un référentiel de droit de la concurrence, un Code concurrence (annexé au règlement intérieur) et un guide de participation aux associations professionnelles. Ces documents ont été à la base d'une vaste campagne de sensibilisation avec une transmission à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe pouvant être exposés à des problématiques liées au droit de la concurrence et une mise à disposition permanente sur les canaux de communication interne classiques ;
- une campagne de formation à grande échelle a été réalisée avec de nombreuses sessions de formation en présentiel et la conception et la mise à disposition d'un module *e-learning*, accessible librement à l'ensemble des postiers. À fin 2021, plus de 4 700 collaborateurs ont été formés au droit de la concurrence ;
- la mise à disposition d'un canal d'alerte dédié au droit de la concurrence est également en place, afin de recueillir les signalements. Aucune alerte n'a été comptabilisée en 2021 ;
- l'intégration du programme de conformité concurrence au sein du dispositif de contrôle interne, à travers des campagnes d'autoévaluations spécifiques et le déploiement de la cartographie des risques opérationnels, a été réalisée.

Le groupe s'est attaché en 2021 à maintenir le programme déjà totalement déployé en 2020, et à l'adapter aux nouvelles exigences de la matière. Le groupe envisage d'étendre encore son périmètre de couverture au cours des années à venir pour protéger efficacement l'ensemble des entités de l'entreprise et ses collaborateurs des risques en matière de droit de la concurrence.

3.1.3.6 Lutte contre l'évasion fiscale

Le groupe La Poste reconnaît le rôle important de la conformité fiscale dans sa stratégie et s'engage à appliquer une politique de transparence fiscale.

Politique fiscale mise en œuvre par le groupe

Le groupe La Poste s'engage à payer sa juste part d'impôts dans les pays où il exerce ses activités, dans le respect des lois et conventions en vigueur. En 2021, le montant consolidé d'impôts sur les sociétés comptabilisé par le groupe La Poste s'élève à 620 millions d'euros. En plus de l'impôt sur les sociétés, le groupe La Poste verse et collecte de nombreuses contributions, telles les taxes sur les salaires et les contributions sociales, les taxes sur les chiffres d'affaires ainsi que les taxes locales spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du groupe au profit des pays dans lesquelles il opère.

La politique fiscale du groupe La Poste vise à prévenir l'évasion fiscale. Le groupe est vigilant à ne pas mettre en place de politiques fiscales agressives déconnectées de la réalité

opérationnelle ou des montages fiscaux artificiels. Aucune entité du groupe La Poste n'est implantée dans un pays figurant sur la liste officielle française ou européenne des États et territoires non coopératifs (ETNC).

Le groupe La Poste cherche à avoir une politique fiscale responsable en construisant une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales.

Le groupe cherche également à maintenir un dialogue constructif avec les instances gouvernementales, notamment par sa participation active aux consultations publiques organisées par le Gouvernement.

Prix de transfert

Le groupe respecte les principes et obligations issus du plan d'action BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting* – Érosion de la Base d'imposition et le Transfert de Bénéfices) de l'OCDE en matière de prix de transfert. Ainsi, le groupe dépose tous les documents requis relatifs aux prix de transfert, notamment la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting* – CBCR) garantissant la transparence avec les autorités fiscales.

Les transactions intragroupes sont réalisées dans le respect de la politique du groupe en matière de prix de transfert, laquelle est basée sur le principe de pleine concurrence (c'est-à-dire sur les termes qui auraient été convenus entre des parties indépendantes). Il convient de souligner que les transactions intragroupes entre sociétés résidentes d'États différents sont relativement limitées compte tenu de la nature des activités exercées et leur localisation majoritaire en France.

Gestion du risque fiscal et des règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale (loi n° 2018-898 – publiée le 24 octobre 2018)

Le groupe reconnaît que la gestion des risques fiscaux fait partie intégrante d'une bonne gouvernance.

La conduite des affaires fiscales du groupe et la gestion des risques fiscaux sont prises en charge par des équipes de fiscalistes qualifiés et dûment formés, placée sous la supervision de la direction financière. Elles veillent au soutien de l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables et n'ont recours à des mesures incitatives fiscales qu'après prise en compte de leur impact sur la réputation du groupe ainsi que sa responsabilité sociale d'entreprise.

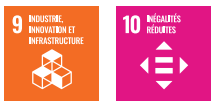
En 2021, le groupe La Poste n'a pris part à aucun contentieux d'ordre fiscal.

La politique fiscale du groupe est publique et disponible sur son site internet (www.groupelaposte.com).

3.2 LA POLITIQUE D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

La politique d'engagement sociétal du groupe La Poste se décline sur les quatre axes définis par les objectifs sociaux et environnementaux désormais inscrits dans les statuts de La Poste.

3.2.1 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À LA COHÉSION DES TERRITOIRES



Ambitions

En combinant proximité humaine et maturité technologique, La Poste contribue 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. Pour contribuer au développement et à la cohésion des territoires, La Poste s'engage ainsi à :

- adapter ses formats de présence aux besoins des territoires ;
- accompagner les collectivités locales dans leurs transitions ;
- accompagner les acteurs économiques locaux dans leur développement ;
- développer une politique d'achats responsables ;
- innover au service des écosystèmes territoriaux.

Politiques, actions et résultats

Adapter les formats de présence postale aux besoins des territoires

En s'affirmant toujours plus présente grâce à la puissance combinée de ses réseaux physiques, numériques et humains au service des clients et des citoyens, La Poste s'engage à lutter ainsi contre la fracture territoriale. De par l'ensemble de ces canaux (physique, à distance et humain), La Poste est :

- au contact physique d'environ 1 million de personnes chaque jour ;
- en lien avec 27,8 millions de visiteurs uniques par mois *via* les canaux à distance (www.laposte.fr).

Les 17 038 points de présence de La Poste mettent plus de 95 % des Français à moins de 5 kilomètres de ses services, conformément à sa mission de service public [1] (cf. section 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public).

Les points de présence postale se répartissent en 7 298 bureaux de poste et 9 740 bureaux en partenariat (avec des collectivités locales, des commerçants ou des associations). Grâce à ses formats développés en partenariat, et à ses bureaux labellisés France Services, La Poste garantit un accompagnement de proximité et participe au maintien des grands opérateurs publics dans les zones rurales, dans les Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) et les Quartiers de Reconquête Républicaine (QRR). Elle participe également au maintien de la vigueur économique de certains territoires, notamment à travers ses réseaux de relais et consignes parmi les plus denses et les plus étendus du marché. Le maillage de relais et consignes Pickup permet à plus de 95 % des Européens de se situer à 15 minutes au plus d'un point Pickup.

Accompagner les collectivités territoriales dans leurs transitions

En proposant de nombreux services en réponse aux enjeux des collectivités territoriales, La Poste apporte un soutien à leurs politiques publiques liées à l'accompagnement des transitions démographiques, écologiques et numériques au sein de leurs territoires. Grâce à sa connaissance du terrain et des habitants, le groupe propose de nombreux services aux collectivités territoriales. Il facilite la prise de décision des élus sur les grands champs de l'action publique locale, en réalisant un panorama territorial graphique et cartographique structuré autour de six thèmes (démographie, logement, économie, Silver économie, mobilité, aménagement du territoire).

Le groupe peut ainsi accompagner la modernisation de l'action publique auprès des collectivités territoriales. Dans le cadre de sa stratégie de développement et en application de ses engagements citoyens formalisés au Contrat d'Entreprise, La Poste a proposé de contribuer au programme « Action Publique 2022 ». Il vise à simplifier l'accès de tous les citoyens aux services dans les territoires, de les associer à la coproduction de l'action publique et de favoriser leur inclusion numérique. La Poste offre ainsi des services, tels que :

- une solution de Gestion de la relation aux citoyens : plus de 840 communes ont adopté ce service qui permet aux habitants d'accéder à tout moment à de nombreux services par le canal numérique ;
- une solution d'évaluation de la maturité numérique d'une collectivité territoriale ;
- la distribution, la prise en main et le service après-vente auprès des établissements scolaires de la tablette numérique SOOOL conçue par la société Unowhy.

(1) 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.

La Poste s'est engagée dans le programme « Action Cœur de Ville » initié en décembre 2017. La Poste propose aux 222 villes concernées d'appuyer leur stratégie par la mobilisation de services physiques et numériques, en phase avec les nouvelles dynamiques urbaines. Elle se concentre sur quatre des grands enjeux observés dans les territoires des villes concernées :

- l'immobilier et l'hybridation de services, La Poste proposant de concourir à l'aménagement de lieux porteurs de nouveaux services, telles les résidences services seniors ;
- la dynamisation du commerce de proximité qui passe par l'appropriation des outils numériques par les commerçants du centre-ville, au travers du service « Ma Ville Mon Shopping » ;
- l'association des habitants et de toutes les parties prenantes de la vie de la cité, par la réflexion en amont des projets jusqu'à leur financement et par la mobilisation d'outils participatifs, telle que la plateforme participative Cap Collectif utilisée pour le Grand Débat ;
- l'accompagnement des transitions vers la ville durable, par les nouvelles mobilités et l'accès aux services numériques, la maîtrise et la réduction des consommations énergétiques, avec notamment l'outil Sobre.

La Banque Postale est la banque de référence pour le financement du secteur public local, et le partenaire historique des bailleurs sociaux :

- premier prêteur bancaire des collectivités locales avec le prêt vert qui soutient la transition écologique des collectivités territoriales ;
- huit bailleurs sociaux HLM sur dix sont accompagnés par la Banque, soutenant ainsi le développement du logement social, la rénovation et la réhabilitation du bâti.

En 2021, La Banque Postale a réalisé avec succès sa première émission obligataire « sociale » d'un montant de 750 millions d'euros. Cette émission permet à La Banque Postale de financer et/ou refinancer ses projets basés en France dans les domaines du logement social (76 %) et de l'accès aux services essentiels de santé (24 %).

La Banque Postale agit également auprès des collectivités locales en matière d'action sociale, *via* sa filiale Domiserve (financement, gestion des plans d'aide et organisation de prestations de services à la personne). Domiserve gère les dispositifs d'APA (allocation personnalisée d'autonomie) et la PCH (prestation de compensation du handicap). L'acquisition en 2021 d'Hippocad, qui offre des solutions de télégestion des aides pour le maintien à domicile, vient renforcer le positionnement de Domiserve.

Accompagner les acteurs économiques locaux dans leur développement

En développant des services de proximité et les solutions de financement adaptées, La Poste soutient les acteurs économiques locaux et est un acteur majeur du développement économique des territoires.

La Poste développe une offre de proximité destinée aux commerçants, artisans, entreprises locales pour les accompagner dans leur développement, par exemple :

- Proxi Courses : le portage à domicile de courses, de médicaments ou de biens culturels pour les pharmacies et autres commerces, les médiathèques… contribue à désenclaver les foyers les plus isolés, notamment les personnes à mobilité réduite ;
- Proxi Equip : l'installation à domicile de petits matériels par le facteur (pèse-personnes, tensiomètre…) pour des sociétés de téléassistance, de télécommunication ou de matériel de santé simple… participe à la réduction de la fracture numérique et à déployer davantage de services à domicile ;
- Proxi Equip PLV : l'installation par les facteurs des PLV (publicités sur le lieu de vente) destinée aux annonceurs de produits de grande consommation, mais aussi aux collectivités pour des campagnes de prévention permet d'augmenter la performance des campagnes publicitaires et la bonne diffusion des informations en mairie ;
- Ma Ville Mon Shopping : la plateforme de vente en ligne, créée en 2017, permet à 8 000 commerçants, artisans, producteurs locaux et restaurateurs de proposer leurs produits très facilement.

Le financement des entreprises, notamment les PME et le tissu associatif, par La Banque Postale lui permet d'accompagner quelque 11 000 clients PME/ETI. Au développement d'une gamme de produits complète à destination des PME, La Banque Postale est aussi la première banque des institutions de prévoyance. Elle assure la moitié du paiement des retraites complémentaires en France.

La Banque Postale soutient également l'économie collaborative et plus particulièrement le financement participatif, dans lequel elle est fortement impliquée. KissKissBankBank & Co, filiale à 100 % de La Banque Postale, est un des leaders du financement participatif en Europe (regroupe les quatre plateformes : KissKissBankBank, Goodeed, Lendopolis [1] et depuis mi-2020 microDon). Une finance à impact qui représente aujourd'hui plus de 284 millions d'euros collectés dans l'univers KissKissBankBank & Co, avec des projets concrets qui permettent de sensibiliser le plus grand nombre sur le sens et l'ampleur des défis à relever.

Développer une politique d'achats responsables

Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », la filière achats a revu en 2021 sa feuille de route. Celle-ci décline désormais six des sept objectifs stratégiques en objectifs achats à horizon 2025, notamment :

- sur l'axe vert : intégrer 10 % de critères RSE à toutes les consultations ; et ;
- sur l'axe citoyen : passer de 12 à 20 millions d'euros d'achats annuels auprès du secteur adapté.

La mise en œuvre de cette nouvelle stratégie s'est traduite dès 2021 par la refonte du cadre des achats responsables (Cf. Annexe 1 Plan de vigilance) :

(1) Les activités de la plateforme de financement participatif Lendopolis (dans le secteur des énergies renouvelables et l'immobilier).

- révision de la Politique Achats de La Poste, pour ancrer une approche des achats commune à tout le groupe ;
- travaux d'élaboration de la Politique RSE des Achats du groupe La Poste.

Enfin, en 2021, la filière achats a progressé dans son objectif de formaliser des exigences et des critères environnementaux et sociaux dans le processus de sélection des fournisseurs.

Le groupe La Poste a pour ambition d'atteindre, en 2025, 40 millions d'euros d'achats auprès du secteur protégé et de l'insertion. Pour cela, le groupe est resté mobilisé, *via* par exemple :

- le partenariat avec les associations P@sàP@s et Handeco pour organiser des rencontres avec les principaux acteurs du secteur adapté (en totalité ou en partie) ;
- la part, en totalité ou en partie, de certaines natures d'achat de biens ou de prestations à l'ESS (prestations d'impression, nettoyage, cadeaux de fin d'année, espaces verts, petit matériel d'entretien, restauration, etc.). Ces achats sont réalisés auprès du secteur adapté et protégé, ou auprès du secteur de l'Insertion par l'activité économique. Ainsi, en 2021, La Poste a confié la gestion de 100 % de ses espaces verts à une entreprise d'insertion et a reçu le prix du CNA pour l'exemplarité de son processus d'achat de prestations de médiation sociale.

Innover au service des écosystèmes territoriaux

En développant des alliances locales avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, La Poste contribue à une économie plus durable et plus inclusive pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire.

Le groupe La Poste a développé plus de 1 300 partenariats locaux [1] avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette dynamique partenariale s'incarne par l'Alliance Dynamique qui regroupe les acteurs de l'ESS engagés avec le groupe La Poste à œuvrer pour un impact positif dans les territoires. La Charte de l'Alliance Dynamique définit les valeurs communes, les ambitions et les domaines d'actions sur lesquels La Poste et ses partenaires souhaitent agir ensemble, au profit du renforcement de l'attractivité des territoires et du bien-être des citoyens qui y vivent.

La Poste Ventures a été créée en 2021. Ce nouveau fonds de capital-investissement dans les start-up vient compléter la gamme d'outils d'accompagnement des start-up mis en place par La Poste : l'incubation de start-up fintech et assurtech avec platform58, l'incubateur de La Banque Postale, l'accélération de start-up avec le programme French IoT, le Lab Fab, qui développe l'innovation industrielle dans le domaine de la logistique, ou encore l'accompagnement des start-up en projet ou en cours de création avec les Coups de cœur La Poste #FemmesduNumériques avec le soutien de la plateforme de financement participatif KissKissBankBank.

	GROUPE LA POSTE		
Adapter les formats de présence territoriale	**2021**	**2020**	**2019**
Part de la population à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste [a]	97,1 %	97,1 %	95,6 %
Nombre de points de contact en partenariats	9 740	9 377	9 266
Nombre de relais Pick up	15 331	13 070	11 455
Accompagner les collectivités dans leurs transitions			
Financement du secteur public local (en Md€) [b]	17,0	15,0	14,6
Montants des prêts verts aux collectivités (en M€)	1 981	1 161	300
Contribuer à l'économie des territoires			
Nombre d'emplois soutenus [c]	ND	493 000	460 000
Part des PME/TPE/ETI fournisseurs [d]	87 %	84 %	81 %
Montant des achats réalisés auprès du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et du travail protégé et adapté (STPA)	29,7 M€	25,7 M€	26,2 M€
Nombre de partenariats au sein de l'Alliance dynamique [e]	172	ND	ND

(a) Contrat de présence postale.
(b) Données relatives à La Banque Postale.
(c) Étude réalisée en 2020 sur les données 2019, avec un périmètre d'entités élargi année après année pour quantifier les emplois soutenus au travers de ses dépenses d'achat et des salaires versés, grâce à l'outil Local Footprint®. Cette étude n'a pas été actualisée en 2021.
(d) Nombre de PME/TPE/ETI rapporté au nombre total de fournisseurs de La Poste.
(e) Partenariats avec des structures de l'Économie Sociale et Solidaire, avec un objectif de 150 nouveaux partenariats/an à l'horizon 2025.

(1) Avec quatre typologies de partenariats : les pratiques responsables (achats inclusifs, médiation sociale dans les bureaux de poste.) ; le mécenat (mécenat financier, dons d'équipements en fin de vie, mise à disposition de ressources logistiques, mécénat de compétence) ; l'innovation sociétale (co-création de solutions innovantes en réponse à de politiques publiques, exemple des coopérations sur les conseillers numériques pour former les citoyens en situation d'illectronisme à l'usage numérique du quotidien) ; la coopération économique (ex : relais poste ESS, solutions de portage de repas...).

3.2.2 FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE



Ambitions

Afin de favoriser l'inclusion sociale, le groupe La Poste développe des services de proximité utiles, innovants et inclusifs pour tous. Le vieillissement et le mouvement des populations vers les périphéries conduisent à des phénomènes d'isolement, voire d'exclusion. Les jeunes font également face à des difficultés d'intégration dans la société. Le groupe accompagne ainsi les jeunes dans leur entrée dans la vie active, les seniors dans le bien-vieillir à domicile. Il assure l'accessibilité bancaire aux plus démunis, favorise l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi *via* une politique d'achats responsables. Il soutient l'insertion et l'égalité des chances, au travers de l'engagement citoyen de ses collaborateurs.

Politiques, actions et résultats

Le groupe La Poste a vocation de développer des services de proximité utiles, innovants et inclusifs. Pour favoriser l'inclusion sociale, La Poste s'engage à :

- assurer l'accessibilité des bureaux de poste ;

  La branche Grand Public et Numérique est engagée dans un important programme de modernisation facilitant l'accessibilité des bureaux de poste, des produits et des services aux personnes en situation de handicap.

- déployer des offres inclusives ;
- favoriser l'insertion des jeunes et l'égalité des jeunes ;
- déployer une politique de mécénat et d'intérêt général.

Assurer l'accessibilité des bureaux de poste et des sites internet

La branche Grand Public et Numérique est engagée dans un important programme de modernisation facilitant l'accessibilité des bureaux de poste, des produits et des services aux personnes en situation de handicap.

Dans le cadre du dispositif des agendas d'accessibilité programmée (Ad'AP), le Réseau La Poste a pris l'engagement de poursuivre la mise en accessibilité des bureaux de poste d'ici 2024. Fin 2021, 80,5 % des bureaux de poste disposent d'un espace de vente accessible tous handicaps et 60 % présentent un espace de vente accessible et accès extérieur aux personnes à mobilité réduite (PMR). D'autre part, 98 % des guichets automatiques bancaires (GAB) sont soit directement accessibles aux personnes à mobilité réduite soit situés à proximité immédiate d'un autre GAB accessible. La mise en accessibilité des GAB et TLS (terminaux libre-Service) de La Banque Postale pour les personnes aveugles ou malvoyantes a crû de 2,9 points en un an, passant à 93,7 % fin 2021. Enfin, 100 % des GAB situés à l'intérieur des bureaux sont accessibles aux personnes en situation de handicap.

Le groupe La Poste a la responsabilité de rendre accessibles à tous ses supports numériques, sites internet et extranet. Ses équipes œuvrent à les rendre simples d'accès, intuitifs et responsables :

- le site www.laposte.fr est accessible aux personnes malvoyantes et respecte les standards en vigueur. Pour les personnes sourdes et malentendantes, un accès internet *via* webcam et en langue française des signes opéré par des postiers sourds est disponible ;
- le site intranet « Numérique & accessible » destiné aux collaborateurs de l'entreprise centralise l'ensemble des ressources méthodologiques et des bonnes pratiques nécessaires à la mise en accessibilité des supports numériques, quelles que soient les fonctions concernées : achats, informatique, communication, etc ;
- une équipe d'auditeurs internes est désormais en place pour accélérer l'évaluation du caractère accessible des sites et applications développés. L'objectif est de déployer de tels audits dans l'ensemble des directions des systèmes d'information des entités.

Déployer des offres inclusives

Opérés par les postiers ou grâce à des partenariats, les services de proximité inclusifs constituent un axe de développement stratégique pour le groupe, notamment avec la Silver économie et la Santé.

La Poste met en œuvre un bouquet de services, plus particulièrement, mais non exclusivement, orientés vers les seniors, avec l'écosystème des acteurs locaux. La spécificité du service réside dans la présence d'un postier accompagnant dédié à cette mission, qui constitue une réassurance physique permanente en effectuant le lien avec les services adaptés aux besoins de chacun (téléassistance, tablette numérique, éclairage nocturne, passage du facteur pour maintenir le lien social, portage de repas et de médicaments, etc.).

Agir pour la santé, le bien-être, le bien-vieillir à domicile constitue un enjeu social majeur sur l'ensemble du territoire. L'offre de services de proximité aux seniors « Veiller sur mes parents » portée par le pôle Silver de la branche Services-Courrier-Colis (cf. section 1.3.1 Services-Courrier-Colis, Silver économie et Santé) est emblématique de la diversification engagée par La Poste dès 2015. Cette offre couvre un bouquet de services : bien-être et santé à domicile, services à domicile de livraison d'espèces, de portage de repas, de ménage/jardinage/bricolage (*via* Axeo), vie connectée (*via* Ardoiz), financement de travaux et assurance santé ou accidents de la vie.

En ce qui concerne la santé à domicile, le groupe s'appuie sur ses compétences de logisticien, d'assureur et de banquier, d'opérateur de réseaux de proximité et de tiers de confiance numérique pour devenir un acteur incontournable du secteur de la santé à domicile. Le groupe s'adresse en tant qu'opérateur et partenaire dans la santé :

- aux bénéficiaires des soins et services de santé ;
- aux acteurs de la santé du secteur public (Caisse nationale de l'Assurance Maladie, hôpitaux, etc.) ;
- au secteur privé (assureurs-mutuelles, etc.).

Les services développés, notamment réalisés au travers des acquisitions d'Asten Santé (accompagnement de patients souffrant de maladies chroniques), Diadom (livraison de matériel médical), Nouveal e-santé (numérisation du parcours médical), Newcard (télésurveillance de patients) permettent à la fois l'accompagnement des patients malades chroniques ou en perte d'autonomie dans l'utilisation de matériel médical ou de consommables et l'accès aux services et informations de santé *via* la digitalisation.

Le groupe participe à plusieurs initiatives pour permettre le maintien à domicile le plus longtemps possible, afin de diminuer le nombre de séjours à l'hôpital et contribuer au virage ambulatoire de l'hôpital :

- en complément de la détection de fragilités des personnes âgées réalisée par les facteurs pour le compte d'organismes de Santé, La Poste participe au programme ICOPE de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). La détection et l'évaluation par le facteur de la situation de fragilité de seniors à leur domicile a pour finalité de maintenir ou de restaurer leurs capacités fonctionnelles, par des programmes gériatriques spécifiques ;
- pour servir cet intérêt collectif de prévention, de nombreuses autres campagnes peuvent être relayées par les facteurs, comme la sensibilisation à la vaccination contre la grippe, à la détection du cancer du côlon, etc ;
- la crise sanitaire de Covid-19 a mis en lumière la nécessité pour l'hôpital de prioriser les prises en charge aiguës et pour les professionnels de santé de libérer du temps médical utile ; le télésuivi à domicile assuré par un professionnel de santé peut y contribuer.

Enfin, la transformation d'immeubles tertiaires en résidences services seniors non médicalisées s'inscrit dans le cadre du développement du groupe dans la Silver économie. Un accord signé par La Poste Immobilier en octobre 2020 avec des partenaires de l'immobilier permettra de réaliser une première série de résidences services seniors en cœur de ville (Brest, Châteauroux, Saint-Étienne, Auch, Villefranche-de-Rouergue, Amiens)(cf. 1.3.5 La Poste Immobilier).

Rendre les services bancaires et d'assurance accessibles à tous constitue l'une des spécificités de La Banque Postale. Elle est la seule banque portant la mission d'accessibilité bancaire définie par la loi de modernisation de l'économie de 2008. Cet engagement a été confirmé par le contrat de service public pour 2018-2022 (cf. 1.4 Environnement réglementaire).

Elle doit également prévenir le surendettement et promouvoir le microcrédit. La Banque Postale œuvre à informer et sensibiliser les personnes en situation de fragilité financière et veille à leur proposer les produits et les services les plus adaptés. Il s'agit notamment de l'accès à des moyens de paiement modernes et peu coûteux ainsi que des services de proximité. Elle développe des produits bancaires citoyens en facilitant l'accession sociale à la propriété, par des prêts adaptés aux moyens des personnes modestes. La Banque Postale accueille 1,6 million de clients en situation de fragilité financière.

La Banque Postale développe et met en œuvre des actions spécifiques, notamment :

- un dispositif de détection précoce de la fragilité pour cibler les clients ayant une forte probabilité de basculer en situation de fragilité avérée ;
- le dispositif L'Appui de La Banque Postale, une plateforme d'accompagnement bancaire et budgétaire pour tous les clients de La Banque Postale qui rencontrent des difficultés financières passagères ou récurrentes ;
- l'Action Tank Entreprise et Pauvreté qui favorise le développement de projets d'entreprises expérimentaux ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France.

En complément, La Banque Postale a lancé en 2021 le programme relationnel Atout Simplicité. Il accompagne les clients en cas de coup dur, en leur proposant un bouquet d'offres et de services adaptés à leur situation.

En matière d'assurance, La Banque Postale et CNP Assurances accompagnent les clients et les évolutions sociales et sociétales en proposant par exemple des services d'assistance et de prévention ciblés à travers sa filiale Filassistance International. Son réseau de services à la personne pour les seniors « Âge d'or » ou encore sa plateforme digitale Lyfe proposent des services santé, bien-être et bien-vieillir.

CNP Assurances s'attache à offrir des solutions d'épargne accessibles au plus grand nombre (certains contrats d'assurance-vie distribués en France demandent un montant minimum à la souscription de 75 euros) et propose depuis plusieurs années des contrats dépendance mutualisés dont l'accessibilité est maximale.

Au Brésil, le groupe Caixa Seguros Holding, filiale de CNP Assurances est la première entreprise à avoir implanté un produit de microassurance obsèques sur le marché en commercialisant en 2011 le produit *Amparo*, qui couvre aujourd'hui plus de 500 000 personnes. Le groupe propose aussi deux produits pour les personnes à faible revenu : un produit de retraite et une assurance habitation à taux réduit.

Favoriser l'insertion des jeunes et l'égalité des chances

Le développement d'une offre de services adaptée aux jeunes est un enjeu stratégique pour le groupe et constitue l'un des cinq projets d'accélération lancés, à l'aplomb du nouveau plan stratégique. Pour devenir le partenaire de l'autonomie des jeunes, attirer les clients et les collaborateurs de demain, le groupe développe plus largement les solutions déjà proposées (Code de la route, banque en ligne, e-CtoC, e-education…) et construit de nouvelles offres combinées et dédiées.

La Poste offre la possibilité de passer l'examen théorique général (ETG) du permis de conduire en bureau de poste, utilisé comme centre d'examen.

La Poste a étendu son réseau de points d'accès (plus de 730 sites) à l'examen théorique général par la création de nouveaux sites d'examens partout sur le territoire.

Plus d'un million de personnes (essentiellement des jeunes) ont pu y être accueillies en 2021.

La Poste accompagne aussi les jeunes dans la transition numérique de la société par la formation et la certification ; elle propose une solution qui permet de passer la certification du CléA Numérique.

La Poste s'engage à promouvoir l'ascenseur social en menant une politique sociale inclusive volontariste favorisant l'égalité des chances et facilitant l'intégration professionnelle des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi quelle que soit leur origine. Cette politique repose sur plusieurs piliers :

- en tant qu'employeur responsable, La Poste poursuit son engagement en faveur de la formation et de l'emploi des jeunes *via* l'accueil de stagiaires et d'alternants (dont nombre d'entre eux sont issus des QPV), avec un engagement de recruter 1 000 jeunes par an (plus de 1 800 jeunes recrutés en 2021) ;
- à travers son engagement sociétal, le groupe La Poste soutient de nombreuses associations, par le mécénat financier et/ou par le mécénat de compétences en milieu scolaire, lors de l'orientation, lors du rattrapage scolaire, ou par des programmes d'insertion par l'emploi. La Poste accompagne ainsi les jeunes pour les sensibiliser, les former et les préparer à s'intégrer dans la vie active ;
- La Banque Postale, rejointe par l'ensemble du groupe, est engagée dans un mécénat social en faveur de l'éducation et de l'égalité des chances, avec L'Envol. Ce dispositif, soutenu par l'Éducation nationale, a pour mission de favoriser le parcours scolaire d'élèves, issus de milieux modestes, partout en France. Innovant par la durée de l'accompagnement (de six à huit ans), il permet la jonction essentielle entre le lycée et les études supérieures et se poursuit parfois jusqu'à l'insertion professionnelle. Depuis sa création, l'Envol a accompagné 897 élèves.

La Banque Postale propose par ailleurs aux jeunes des prêts attractifs comme le prêt personnel Étudiant, Apprenti ou le prêt Permis à un euro par jour.

	GROUPE LA POSTE		
	2021	**2020**	**2019**
Favoriser l'insertion des jeunes et l'égalité des chances			
Nombre d'épreuves théoriques du permis de conduire passées à La Poste	1 060 673	935 170	968 101
Part des alternants issus des quartiers prioritaires de la politique de ville	12 %	11 %	13 %
Part des salariés en situation de handicap (taux de BOE [(a)])	ND [(a)]	7,7 %	7,0 %
Rendre les services bancaires et d'assurance accessibles à tous [(b)]			
Livrets A avec encours inférieur à 150 €	50 %	49 %	51 %
Microcrédits personnels décaissés (dont microcrédit habitat)	1 203	1 027	2 720
Clients accompagnés par L'Appui (accompagnement budgétaire)	33 303	29 870	9 329

(a) Données non disponibles à la date de parution de ce document.
(b) Périmètre La Banque Postale.

3.2.3 PROMOUVOIR UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE, INCLUSIF ET FRUGAL



Ambitions 2030

Le groupe La Poste souhaite accélérer sa transformation digitale, développer les services de confiance numérique et contribuer à l'inclusion numérique. La crise sanitaire a renforcé l'omniprésence du numérique, transformant les interactions avec les clients (du multicanal à l'omnicanal). La vocation affichée du groupe La Poste est triple :

- contribuer à l'avènement d'un numérique éthique, développer les services de confiance numérique et déployer de nouvelles solutions innovantes ;
- s'affirmer comme un partenaire privilégié de l'État et des collectivités pour réduire la fracture numérique et l'illectronisme. L'ambition à l'horizon 2025 est de détecter et former jusqu'à 1 million de personnes exclues du numérique par an ;
- faire émerger un usage éthique et responsable des techniques numériques tout en en réduisant les impacts environnementaux.

Politiques, actions et résultats

Trois grandes politiques servent l'engagement du groupe en soutien d'un numérique éthique et responsable :

- agir pour un numérique éthique ;
- agir pour un numérique inclusif ;
- réduire l'empreinte environnementale du numérique.

Agir pour un numérique éthique

Le groupe La Poste s'est engagé dans de nombreuses actions pour contribuer avec un ensemble d'acteurs au développement d'un numérique éthique. En 2019, le groupe La Poste a été l'un des premiers signataires de la Charte du numérique responsable de l'Institut du numérique responsable (INR), qui comprend plusieurs volets, notamment liés à l'impact sur l'environnement du

numérique, à l'éco-socio-conception des applications et à l'éthique proprement dite du numérique. Pour démocratiser et déployer le savoir dans un univers qui peut paraître technique, un guide détaillé explique la Charte pour permettre à la fois tous les acteurs techniques, mais aussi l'ensemble de postiers d'en comprendre les engagements et l'utilisation.

Sous le double pilotage (depuis 2018) du Centre de services mutualisés des systèmes d'information du groupe et de la direction de l'engagement sociétal, le Comité du numérique responsable (CNR) [1] anime la gouvernance du numérique responsable pour l'ensemble du groupe La Poste et accompagne les équipes opérationnelles SI et l'ensemble des branches du groupe. En déclinaison de la stratégie globale du groupe, il définit annuellement les orientations et les engagements pour le développement d'un numérique éthique, inclusif et frugal à La Poste.

Des ateliers ont été mis en place en 2021 pour couvrir l'ensemble des enjeux liés au numérique responsable : achats IT responsables, communauté NR, empreinte et maturité, conception responsable des services numériques, réemploi et maîtrise des déchets d'équipements électriques et électroniques, sensibilisation et formation, accessibilité numérique, KPI, éthique d'intelligence artificielle, labellisation NR, veille et stratégie institutionnelle.

Au cours de l'année 2021, le groupe a également poursuivi les travaux menés sur le thème d'un numérique éthique :

- participation aux travaux du CIGREF [2] sur la sobriété éthique ;
- participation aux travaux du Comité national du numérique (CNNUM) pour apporter une vision sur le numérique responsable au gouvernement, construire une feuille de route gouvernementale sur le numérique et l'environnement, et mettre en place les outils nécessaires à la mise en œuvre de la feuille de route ;
- participation, *via* l'INR aux travaux de révision du label Numérique Responsable pour l'adapter à des profils d'organisations plus divers.

Par ailleurs, en 2021 le CSM SI, fournisseur interne du SI, a démarré une démarche pour obtenir la labellisation du Numérique Responsable par l'INR. Une démarche d'amélioration continue visant à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication (TIC). Après une autoévaluation et un audit, l'attribution du label sera décidée au premier trimestre 2022.

Dans l'objectif de garantir un numérique de confiance, y compris sur la question d'une utilisation éthique de l'intelligence artificielle (IA) dans la relation client, le groupe a renforcé :

- **le cadre,** en travaillant en 2021 à l'élaboration d'une Charte éthique de l'IA et à la définition des critères d'évaluation d'un service utilisant l'IA sous l'angle éthique ;
- **l'actif humain,** en élargissant le serment de respect des correspondances et des sommes confiées des postiers au champ numérique dès 2016 ; la prestation de serment des postiers sur le respect des données numériques permet le positionnement unique de La Poste en tant que tiers de confiance dans le paysage numérique ;
- **l'actif technique,** une infrastructure mutualisée (*datalake*). Sa conception même (sécurisation, traçabilité, consentements, durées de conservation, etc.) permet de mener des projets qui respectent nativement la Charte *data* et le RGPD ;
- **l'actif d'expertise,** un centre d'expertise en intelligence artificielle, Probayes, avec plus de 50 *data scientists*, renforce les compétences et le savoir-faire en intelligence artificielle du groupe pour accompagner les branches dans leur activité (prévisibilité des trafics pour GeoPost, détection des fraudes, Chatbot Mon timbre en ligne, etc.).

Plusieurs programmes ont été mis en place pour améliorer la connaissance des clients. La segmentation des clients basée sur la connaissance de leurs usages, l'analyse de leur parcours multicanal, les indicateurs clients et l'étude annuelle des usages clients s'opèrent dans le respect absolu des fondamentaux du groupe et de la Charte *data*. Un groupe de travail réunissant l'ensemble des branches a défini les principes éthiques en matière d'Intelligence artificielle pour le groupe La Poste.

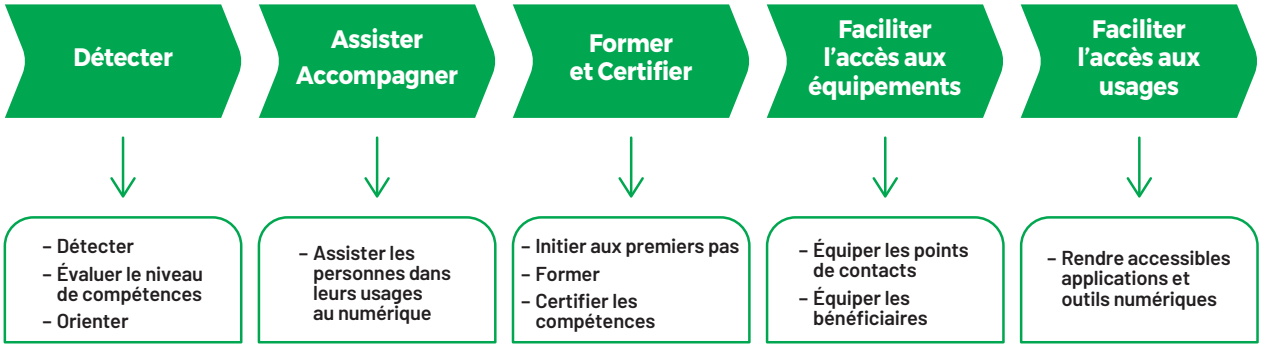
La présence du marqueur *Tech & Trust by* Docaposte sur les solutions proposées par La Poste garantit ses engagements. Ce marquage atteste des valeurs de tiers de confiance portées par le groupe La Poste, pour les entreprises et le secteur public hébergeant leurs données sur les serveurs du groupe.

(1) Le CNR est l'instance de pilotage. Il associe les acteurs des filières RSE, SI, des branches/métiers, filiales et des directions techniques et logistiques du groupe, ainsi que la direction des achats du groupe, la direction de la stratégie, la direction des affaires internationales et européennes. Un expert accessibilité numérique et une référente écoconception de services numériques complètent cette équipe dédiée à l'animation de la communauté numérique responsable.

(2) Association des directeurs de systèmes d'information de grandes entreprises françaises.

Agir pour un numérique inclusif

Le groupe La Poste agit et déploie des plans d'action sur chaque étape de la chaîne de valeur de l'inclusion numérique. Plus de 400 000 citoyens ont été accompagnés, formés ou équipés en 2021 par La Poste et ses partenaires.



13 millions de Français sont aujourd'hui en difficulté avec le numérique dont la moitié sont des exclus du numérique et n'ont pas internet, les autres ne l'utilisent que rarement. De par la capillarité de ses réseaux, sa proximité avec les populations plus particulièrement touchées par l'illectronisme et ses savoir-faire en matière d'inclusion, le groupe La Poste dispose de nombreux atouts et se positionne comme un partenaire privilégié de l'État et des collectivités pour accélérer la mise en œuvre d'actions permettant de réduire la fracture numérique. Celle-ci suppose de relever deux défis :

- identifier massivement les millions de Français exclus du numérique ;
- professionnaliser et homogénéiser l'offre pour la rendre accessible et impactante sur l'ensemble des territoires.

La Poste accompagne la dynamique lancée par le gouvernement français en contribuant activement au dispositif des conseillers numériques France Services. La Poste prévoit de déployer 100 conseillers numériques dans 57 départements sélectionnés avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

La Banque Postale a mis en place un plan d'inclusion bancaire par le numérique avec le soutien de la start-up sociale WeTechCare. Ce programme vise à identifier les clients éloignés du numérique, leur apporter l'accompagnement nécessaire en bureau de poste et les orienter vers l'aidant numérique le plus adapté en proximité du bureau de poste *via* un atelier de formation spécifique.

La mobilisation des Maisons de services au public et Espaces France services compte également dans le dispositif pour assister et accompagner les personnes exclues du numérique :

- plus de 200 000 personnes ont été assistées cette année dans leurs démarches administratives en ligne par les chargés de clientèle des 524 MSAP situées dans les petites villes et QPV ;
- en fonction du niveau d'autonomie numérique de chaque client, l'agent France Services l'accompagne pour naviguer sur les sites institutionnels, trouver les informations relatives à son dossier, réaliser des procédures en ligne, utiliser le service de visioconférences, etc.

L'accompagnement des citoyens s'effectue en complément vers des parcours de formation numérique certifiants tels que CléA Numérique, une certification interprofessionnelle qui sanctionne la maîtrise des usages fondamentaux du numérique au sein d'un environnement de travail. En lien avec la branche Services-Courrier-Colis, l'objectif est de déployer un site par département proposant cette certification d'ici la fin de l'année 2021.

La Poste facilite l'accès aux usages numériques :

- l'inclusion numérique, c'est aussi accéder à ses documents, partout, tous les jours, et de façon sécurisée. Le coffre-fort numérique Digiposte simplifie la conservation et l'accès aux documents administratifs de 5 millions d'utilisateurs. Pour que l'accès à ces outils soit possible à tous, au-delà de leur gratuité, La Poste travaille avec les acteurs de l'action sociale et lutte contre l'exclusion en mettant son coffre-fort numérique à disposition des publics fragiles ;
- disposer d'une identité numérique est devenu un élément indispensable de la vie sociale. La Poste rend possible pour tous les citoyens et d'une manière simple, une identité numérique, vérifiée en face-à-face par un facteur ou un guichetier en bureau de poste, qui est un véritable levier de simplification des démarches administratives pour 250 000 personnes.

Le groupe La Poste s'assure de la conformité de ses sites du point de vue de leur accessibilité (cf. section 3.2.2 Favoriser l'inclusion sociale). Il déploie l'utilisabilité des services numériques pour les clients et les collaborateurs.

Réduire l'empreinte environnementale du numérique

L'impact environnemental du numérique est un enjeu montant dans le contexte d'urgence climatique croisé avec les besoins croissants de connectivité. Le groupe La Poste se mobilise avec :

- la définition d'une feuille de route pour la réduction de l'impact environnemental des offres de la branche Numérique et Grand Public d'ici à 2025 ;

- la diffusion d'un guide des bonnes pratiques pour diminuer l'empreinte environnementale des solutions numériques ;
- une mesure d'empreinte tous les deux ans des équipements IT du groupe ;
- la définition d'un référentiel de critères responsables pour la sélection d'équipements IT. Le groupe souhaite généraliser l'utilisation de ce référentiel pour tous les achats IT.

	GROUPE LA POSTE		
Agir pour un numérique inclusif et éthique	**2021**	**2020**	**2019**
Nombre de personnes accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique[(a)]	400 000	250 000	ND
Nombre d'identités numériques	510 000	300 000	255 000
Tablettes numériques Smartéo installées en bureau de poste	11 000	15 100	10 000

(a) Nombre de citoyens en situation d'illectronisme accompagnés, formés ou équipés par La Poste et ses partenaires (nombre d'accompagnements réalisés sur les démarches administratives en ligne dans les France Services, personnes formées à l'inclusion bancaire par le numérique, équipement en tablette Ardoiz, etc.)

3.2.4 ŒUVRER À L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE POUR TOUS

Le groupe La Poste a réaffirmé dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » la dimension stratégique de la transition énergétique et écologique. Pour le groupe, il s'agit tout à la fois de renforcer sa place de leader de la transformation écologique, de capitaliser sur ses atouts, de répondre aux attentes de ses clients et de réaffirmer son impact positif et son utilité sociétale. La politique environnementale du groupe s'appuie sur trois leviers : une politique économie circulaire, une politique énergétique et, depuis la fin de l'année 2021 une politique biodiversité. Ces politiques portent des engagements en matière de gestion des ressources, d'émissions de gaz à effet de serre, de pollution atmosphérique et de protection de la biodiversité.

Ils ont pour objectifs de :

- poursuivre les efforts en faveur de l'environnement par la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre ;
- se positionner comme le n° 1 de la livraison zéro émission en France et en Europe ;
- s'affirmer comme le n° 1 européen de la finance à impact positif ;
- accompagner les territoires et les clients pour avoir un impact positif sur l'environnement : climat, qualité de l'air, ressources, économie circulaire ;
- être la 1re entreprise avec une trajectoire certifiée *SBT for resources*.

Devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

Ambitions

La Poste s'est fixé l'objectif à 2030 d'être la 1re entreprise avec une trajectoire certifiée *SBT for resources*. Le groupe La Poste a décidé de participer à la co-construction des lignes directrices *Science Based Targets for Nature*, qui pourraient amener à la définition de SBT pour les ressources. La politique économie circulaire du groupe vise la gestion raisonnée des ressources à tous les niveaux de l'entreprise : dans ses achats, dans son fonctionnement, à travers ses produits et ses services et dans le traitement de ses déchets.

Politiques et actions

Afin d'assurer la mise en œuvre des orientations stratégiques, un Comité économie circulaire a été mis en place en mars 2020 au sein du groupe La Poste, sous l'impulsion de la direction de l'engagement sociétal groupe et la direction stratégique, des partenariats transverses et de l'Innovation groupe [(1)]. Son rôle vise à :

- construire, faire évoluer et suivre l'avancée de la feuille de route stratégique du groupe sur l'économie circulaire ;
- partager des éléments de veille stratégique et réglementaire et innovation ;
- partager les avancées et freins et approfondir les synergies possibles entre les branches du groupe.

(1) Il réunit la direction des relations européennes et Internationales du groupe, les directions RSE des branches et de la foncière du groupe, les directions stratégie/innovation/marketing/développement des business units et filiales développant des produits et services en lien avec l'économie circulaire ou impactées par les évolutions sociétales ou réglementaires en la matière. D'autres instances de gouvernance et groupes de travail sont mobilisés selon les sujets (ex : Comité RSE, Comité numérique responsable).

Le groupe vise l'intégration de l'économie circulaire à tous les niveaux de son fonctionnement et dans ses produits. Le groupe a l'ambition de déployer les principes de l'économie circulaire à chaque étape du cycle de vie des objets utilisés pour son fonctionnement. Ainsi, il agit à travers ses approvisionnements et sa consommation de ressources, s'attache à donner une seconde vie aux équipements et à valoriser ses déchets. Il travaille à la fois sur les produits destinés aux clients, comme les enveloppes et colis postaux (avec une ambition sur la hausse du pourcentage de matière recyclée), et sur ses propres équipements et fournitures, dont en priorité les équipements électriques et électroniques, les véhicules et le papier. Il développe aussi des dispositifs *ad hoc*, notamment pour les matériaux de chantier, l'eau, le mobilier, les plastiques jetables au profit de produits réutilisables.

En tant qu'opérateur et partenaire de référence de l'économie circulaire, le groupe souhaite lever l'une des difficultés majeures de l'économie circulaire, celle de la logistique des objets à réemployer ou recycler. Il s'agit en effet de collecter, auprès des particuliers ou dans les entreprises, des objets du quotidien ou des équipements professionnels pour prolonger leur cycle de vie. Le groupe La Poste a développé une expertise dans la logistique inversée qui lui permet de proposer une gamme de solutions pour accompagner ses clients. Il peut en effet capter des ressources diffuses, les massifier, leur donner une valeur ajoutée et les orienter vers les acteurs du recyclage et du réemploi. Les prestations du groupe La Poste s'adressent notamment aux clients ayant des quantités diffuses de matières (particuliers, PME, TPE, entreprises à réseau) au travers de deux filiales dédiées : Recygo et Nouvelle Attitude.

En 2021, le groupe La Poste a proposé de nouvelles offres de produits et services pour accompagner la transition vers l'économie circulaire :

- le service de collecte pour recyclage des masques Covid, par Recygo ;
- le service d'envoi et de retour des emballages réutilisables pour les colis des e-commerçants ; ainsi qu'une pochette réutilisable pour les envois colis des particuliers ;
- le test sur 100 bureaux de poste d'un service de réparation de téléphones par La Poste Mobile.

Le groupe soutient également le déploiement de l'économie circulaire dans les territoires grâce à des solutions de financement innovantes. Les prêts verts aux collectivités territoriales proposés par La Banque Postale concernent notamment la gestion durable de l'eau et de l'assainissement, et la gestion et valorisation des déchets. Cette offre de prêts verts est accessible aux entreprises et aux professionnels depuis 2020.

	GROUPE LA POSTE		
	2021	**2020**	**2019**
Quantité de papier consommé par le groupe La Poste pour son propre fonctionnement (poids en tonnes)	15 592	17 596	12 961
dont papier issu de forêts gérées durablement, éco-labellisé ou recyclé	84,8 %	83,1 %	91,4 %
Taux de valorisation des déchets issus des équipements électriques et électroniques utilisés par le groupe pour son propre fonctionnement [(a)]	93 %	94 %	94 %
Quantité de matières collectées par Recygo et Nouvelle Attitude (poids en tonnes)	115 674	110 970	117 780
dont matières valorisées en réemploi, réutilisation ou recyclage matière	99 %	99 %	99 %
Nombre d'utilisateurs de l'offre Recygo	665 400	611 182	629 261

(a) Ces chiffres n'incluent pas les dons et ventes d'équipements n'étant pas devenus des déchets.

S'engager pour le climat



Ambitions

En octobre 2021, le groupe La Poste a signé l'engagement *Business Ambition for 1,5 °C* du SBT. Par cette signature, le groupe s'emploie résolument aux côtés du Pacte mondial des Nations unies dans le but d'atteindre le zéro émissions nettes, au plus tard en 2050. Plus précisément, le groupe s'est engagé à atteindre le « zéro émission nette » de gaz à effet de serre dès 2030 pour sa logistique, et en 2040 pour les émissions issues de l'activité de financement de la Banque Postale, soit avec dix ans d'avance sur les engagements mondiaux. Pour atteindre cette ambition, le groupe La Poste a défini deux trajectoires, de réduction et de séquestration.

Au profit de la trajectoire de réduction, les différentes entités du groupe travaillent sur des trajectoires de décarbonation ambitieuses et validées par la *Science Based Targets initiative* (SBTi) :

- La Poste : réduction des émissions de 30 % [(1)] à l'horizon 2025 (par rapport à 2013) conformément aux objectifs de l'Accord de Paris (51 % sur les scopes 1 et 2, conforme au scénario 1,5 °C et de 14 % sur le scope 3, conforme au scénario 2 °C) ;
- la branche GeoPost : réduction des émissions par colis de 30 % d'ici à 2025 et réduction de 89 % des émissions de CO_2 dues aux livraisons dans 225 grandes villes européennes ;

(1) Cet objectif porte sur le périmètre : il inclut les entités de La Poste maison mère dont notamment la BSCC, la branche Grand Public et Numérique et le corporate.

- La Banque Postale est devenue la première banque européenne, avec ses trajectoires de décarbonation validée par la SBTi en octobre 2020. Elle s'est engagée à :
  - pour les scopes 1 & 2 [1], réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 46,2 % d'ici 2030, par rapport à 2019,
  - continuer d'utiliser 100 % d'électricité d'origine renouvelable jusqu'en 2030, et,
  - atteindre des objectifs déterminés scientifiquement sur 85 % de son portefeuille total de financement et d'investissements [2] d'ici à 2030 ;

- ayant rejoint en novembre 2019 la *Net-Zero Asset Owner Alliance*, CNP Assurances s'est fixé des objectifs climatiques à horizon 2025 :
  - réduire de 25 % supplémentaires entre 2019 et 2024 l'empreinte carbone (scopes 1 et 2) de son portefeuille actions et obligations d'entreprises détenues en direct,
  - réduire de 10 % supplémentaires entre 2019 et 2024 l'empreinte carbone (scopes 1 et 2) de son portefeuille immobilier détenu en direct,
  - réduire de 17 % supplémentaires entre 2019 et 2024 l'intensité carbone (scopes 1 et 2) des producteurs d'électricité dont CNP Assurances est actionnaire ou créancier obligataire en direct,
  - dialoguer avec huit entreprises (six en direct et deux *via* l'initiative collaborative *Climate Action 100+*) et deux *asset managers* pour les inciter à adopter d'ici fin 2024 une stratégie alignée sur un scénario à 1,5 °C, c'est-à-dire s'engager sur la neutralité carbone d'ici 2050 et se fixer des objectifs intermédiaires alignés avec les connaissances scientifiques actuelles.

La trajectoire de séquestration [3] vise à augmenter d'ici 2030 la part des projets de compensation du groupe au profit de projets de séquestration. Le groupe La Poste se distingue depuis 2012 par des offres courrier, colis, express, numérique neutres en carbone et depuis 2019 en tant que premier opérateur postal 100 % neutre en carbone.

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

Le groupe La Poste appuie la définition de ses ambitions et feuille de route sur les recommandations de la TCFD.

En termes de gouvernance, un Comité risque climat/TCFD, sous le pilotage de la direction de l'engagement sociétal du groupe, mène les travaux d'identification et d'évaluation des risques climat et de construction des scénarios climatiques en s'appuyant sur des bureaux d'études spécialisés (EcoAct et I4C).

En termes de gestion des risques et opportunités, le groupe a établi sa cartographie des risques et opportunités climat. À partir d'une analyse d'impact et de probabilité, le Comité risque climat/TCFD a priorisé deux risques de transition, trois risques d'adaptation et une opportunité. Les trois risques d'adaptation sont intégrés à trois scénarios stratégiques climat afin de faire varier leur impact et intensité en fonction des conditions de réalisation des risques et basés sur deux scénarios extrêmes :

- RCP 8.5 GIEC – scénario du *statu quo*, aucun effort significatif n'est fait pour limiter les émissions de GES. Ce scénario représente la tendance suivie par l'humanité jusqu'à aujourd'hui ;
- RCP 2.6 GIEC – scénario de forte atténuation des GES, représentatif du scénario ayant pour objectif de limiter le réchauffement climatique en dessous de 2 °C.

(1) Scope 1 : émissions directes liées au périmètre opérationnel. Scope 2 : émissions indirectes liées à la production d'énergie pour ces activités.
(2) Crédit immobilier, immobilier commercial, financement de projets énergétiques, d'actions et obligations et de prêts long terme aux entreprises.
(3) Les projets de séquestration visent à créer des puits de carbone afin de capter les GES dans l'atmosphère par des solutions naturelles (reforestation, agroforesterie, mangroves…).

Risques/opportunités *	Description des risques	Précisions	Impact financier estimé
Risques de transition			
RT#1 : Risque réglementaire — taxation des émissions du secteur transport/logistique 5 ans 1 Europe	Le renforcement du contrôle des émissions de GES par le biais de taxes carbone et d'*Emission Trading Scheme* (ETS) pourrait avoir un impact sur la compétitivité du secteur logistique. Il est très probable qu'avant 2030 le secteur des transports intègre l'EU-ETS, obligeant les entreprises à investir dans la décarbonation de leur activité logistique ou à acquérir des certificats. Le prix des services sous-traités pourrait augmenter sans que La Poste puisse répercuter ces augmentations de prix sur ses clients finaux.	Les émissions liées au transport représentent 93 % des émissions analysées. Les émissions liées aux bâtiments représentent 7 % du scope étudié. De ce fait, le groupe La Poste est particulièrement sensible à la mise en place de mécanismes de quotas/prix carbone sur les émissions associées au transport routier, comme prévu par le nouveau paquet législatif européen UE avec entrée en vigueur dès 2026.	Les impacts financiers estimés à horizon 2030 dépendent du calendrier de mise en œuvre des systèmes de taxation. Ces impacts varient également fortement selon les types de dispositifs qui seront mis en œuvre au travers des fournisseurs d'énergie.
RT#2 : Risque technologique : technologies poids-lourds propres non compétitives 10 ans 1 Europe	De nouvelles générations de technologies de poids lourds seront nécessaires pour atteindre ses objectifs de réduction des GES et des partenaires stratégiques contribueront à l'effort d'atténuation. L'absence de technologies poids lourds propres compétitives – telles que les carburants ou les groupes moteurs alternatifs – pourrait avoir un impact important sur la compétitivité des activités logistiques.	En complément du développement du biogaz (GNC/GNV), les politiques et ruptures technologiques doivent favoriser un essor des motorisations électriques et hydrogènes — plus significatif à partir de 2025. Cependant, dans le scénario le plus optimiste de ruptures technologiques fortes, 60 à 80 % des transports d'acheminement devraient rester basés sur des technologies fossiles. Au-delà de 2030, la part de véhicules électriques et hydrogènes dans le parc devrait devenir plus significative du fait de l'accélération des ventes de ce type de véhicules.	Les technologies électrique et hydrogène devraient encore engendrer des surcoûts à l'horizon 2030, de l'ordre de 35 %. Concernant le BioGNC, le surcoût de CAPEX demeure minime par rapport au coût d'achat du véhicule (18 %) qui est rapidement amorti. La réduction des émissions de GES liées à ces nouvelles technologies devrait diminuer les coûts de séquestration des émissions résiduelles dans une démarche zéro émission nette.
Risques d'adaptation			
RP#1 : Impact des événements climatiques extrêmes sur les actifs immobiliers et productifs du groupe 20 ans 4 France	La fréquence et la gravité des événements climatiques extrêmes (inondations fluviales et côtières, retrait ou gonflement des argiles, tempêtes, etc.) augmenteront avec le changement climatique. Ceci pourrait affecter les actifs du groupe, notamment les biens immobiliers, entraîner des pertes d'actifs et une hausse des primes d'assurance.	759 sites sur 10 311 (soit 7 %) sont fortement exposés aux inondations. Les régions les plus fortement exposées sont l'Auvergne-Rhône-Alpes (136 sites), l'Occitanie (115), la Nouvelle-Aquitaine (110) et la Provence-Alpes-Côte d'Azur (74). Au bilan, les inondations des sites La Poste ne semblent pas représenter un risque significatif à l'échelle du groupe. Plan d'adaptation RP#1 : Pour tous les sites exposés, intégrer systématiquement les procédures de gestion des inondations dans le plan de continuité des activités, suivre les alertes météorologiques nationales, surélever les équipements sensibles et les bâtiments, murs longs et hauts, et investir dans des solutions de protection. Si l'activité est trop fortement perturbée, envisager de déplacer le site.	Parmi les 759 sites fortement exposés, 40 sont particulièrement vulnérables (VNC>500 k€, propriétaire, niveau stratégique moyen ou fort) et 9 ont déjà été impactés dans le passé, dont 4 avec un impact matériel (15-50 k€/événement). La Valeur nette comptable (VNC) totale des sites fortement exposés dont La Poste est propriétaire est estimée à 138 M€. Or La Poste est assurée jusqu'à 200 M€ en cas de large sinistre, et il est extrêmement improbable que tous les sites soient impactés en même temps.
RP#3 : Impact de la sinistralité CatNat sur les encours de crédits immobiliers 20 ans 3 France	L'augmentation de la sinistralité pourrait conduire à une hausse du taux de défaut de crédit. L'exposition croissante des assureurs aux catastrophes naturelles est à l'origine de tensions sur les marchés de l'assurance/réassurance. En effet, les pertes annuelles cumulées associées aux sécheresses et inondations pourraient augmenter de 35 % contre 20 % dans un scénario de réchauffement intermédiaire.	Plan d'adaptation RP#3 : Intégration systématique dans l'analyse des dossiers de crédit immobilier des risques climats à terme, selon les scénarios GIEC, en cours de réflexion.	1 % de l'encours moyen à 4 ans de La Banque Postale est à risque de défaut en raison des inondations. 0,04 % de l'encours moyen à 4 ans de La Banque Postale est à fort risque de défaut en raison des inondations.

Risques/opportunités *	Description des risques	Précisions	Impact financier estimé
Risques de transition			
RP#2 : Impact des conditions climatiques sur la santé, sécurité et les conditions de travail 20 ans 3 France	L'augmentation chronique des températures pourrait entraîner une dégradation des conditions de travail, une augmentation des dépenses énergétiques et des investissements nécessaires pour assurer le confort des employés et maintenir l'intégrité des produits. Les facteurs de La Poste travaillant en extérieur et réalisant une activité physique sont particulièrement exposés. Une hausse de l'accidentologie en hiver est également probable.	Le nombre de jours de vague de chaleur augmente très fortement d'ici 2035 selon les deux scénarios étudiés. Doublement, dans le meilleur des scénarios, voire triplement. Ce nombre pourrait atteindre deux à six jours par an. De plus, d'ici 2035, la hausse des températures pourrait entraîner une variation moyenne de + 63 % à + 84 % du nombre de jours par an avec besoin en climatisation pour revenir à une température de consigne ; soit 68 jours (resp. 77 jours) selon le scénario RCP 2.6 (resp. RCP 8.5). Plan d'adaptation RP#2 : Pour les sites déjà exposés, réaliser un diagnostic des performances thermiques afin d'identifier les investissements d'adaptation, privilégier les mesures limitant l'entrée de chaleur extérieure (pour un usage de la climatisation en dernier recours), déterminer les spécificités techniques liées à l'augmentation des températures à inclure dans la politique d'achat de certains équipements. Surveiller le nombre de jours d'absentéisme pendant les journées chaudes et vérifier la mise en œuvre des mesures d'adaptation.	L'augmentation du nombre de jours de vague de chaleur entraînera une perte de productivité des employés travaillant en extérieur, variable selon les conditions de travail et les personnes. La perte de productivité associée est estimée à 6-10 M€ pour à horizon 2035. La hausse des températures entraînera une augmentation des coûts associés à la climatisation variable selon la localisation des sites et leur consommation électrique. Les dépenses de climatisation supplémentaires (sans action d'adaptation) sont estimées entre 4 et 4,5 M€ à horizon 2035 selon les scénarios RCP2.6 et RCP8.5 respectivement.
Opportunité			
OT#1 : Développement de la logistique bas carbone : renforcement du positionnement du groupe 5 ans 1 Europe	L'essor du e-commerce crée de nouvelles responsabilités et difficultés pour les centres urbains, menacés de congestion et de pollution. Le groupe La Poste voit s'ouvrir des opportunités de développement ancrées dans son expertise en matière de logistique urbaine. En promouvant des démarches de logistique urbaine, le groupe pourra : conforter son leadership sur le colis sur les marchés français et européens, entrer sur de nouveaux services (marché du frais, messagerie/palettes du dernier kilomètre, livraison instantanée avec Stuart) ou encore, développer la commercialisation directe auprès des particuliers.	L'enjeu de réduction des émissions associées à la logistique est bien perçu par les principaux clients du groupe, celle-ci représentant une part significative de leurs émissions (10 à 20 %). La très large majorité met en place et communique sur une stratégie de réduction de l'empreinte carbone. L'engagement fournisseur demeure l'approche privilégiée des clients qui y voient une manière rapide de présenter des résultats de performance carbone tout en se concentrant sur leur cœur de métier et le développement de leur activité. Les critères de sélection peuvent porter sur la validation d'une SBT ou des performances. Le positionnement du groupe en tant que fournisseur externe bas-carbone correspond à une demande grandissante. Elle sera un critère de sélection fort vis-à-vis de nouveaux acteurs tels qu'Amazon. Ces nouveaux acteurs investissent aussi des solutions de décarbonation des livraisons, notamment sur le dernier kilomètre.	

* *Pour chaque risque/opportunité, ont été précisées les échéances, la cotation sur une échelle de 1 à 4, le périmètre.*

Politique et actions

Faire connaître l'engagement de La Poste, constitue l'un des axes suivis par le groupe, avec notamment « EcolOgic, priorité neutralité carbone ». Ce marqueur a été choisi par La Poste pour faire connaître au plus grand nombre son engagement et sa performance environnementale à travers une vaste campagne de communication en 2021 en partenariat avec WWF.

Soucieux d'améliorer l'empreinte climatique des bâtiments, La Poste approvisionne depuis 2016 100 % des bâtiments gérés par La Poste Immobilier en électricité d'origine renouvelable par le biais de garanties d'origine. L'électricité d'origine renouvelable permet également d'alimenter la flotte électrique et de diminuer les émissions de GES du parc informatique lors de leur usage. Le groupe s'est fixé pour objectif d'étendre cet approvisionnement au périmètre du groupe, encapsulant les entités présentes à l'international.

En avril 2021, l'engagement du groupe La Poste en faveur de la réduction des consommations d'énergie a obtenu une reconnaissance importante : le renouvellement de la certification ISO 50001 sur 196 bâtiments du groupe. Cette certification

couronne la démarche de déploiement du système de management de l'énergie (SME) du groupe La Poste.

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

Pour aller plus loin, depuis 2017, La Poste Immobilier a lancé des expérimentations pour étudier l'autoconsommation photovoltaïque. Cette démarche permet de développer de nouveaux moyens de production d'électricité d'origine renouvelable pour sécuriser une partie de la fourniture d'électricité du groupe et potentiellement prendre position sur un marché en devenir. Sur dix expérimentations en autoconsommation étudiées en 2019, deux projets ont reçu les autorisations administratives (Nantes HP et Boulazac) et sont passés en phase de réalisation en 2020.

Afin d'améliorer l'empreinte climat des livraisons, le groupe La Poste a développé des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques locaux et a créé Urby, une filiale spécialisée de logistique urbaine (cf. section 1.3.2 GeoPost). Elle met en place des centres de mutualisation des marchandises et assure les livraisons du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faibles émissions. Avec ces solutions, le groupe La Poste anticipe les évolutions réglementaires et se saisit de nouveaux champs d'activité qu'elles offrent : la loi d'orientation mobilités (LOM) inscrit la fin des véhicules thermiques à 2040, la possibilité pour les collectivités de mettre en place des Zones à faibles émissions (ZFE) et la mise en place d'un plan vélo ambitieux.

En France, le groupe s'est engagé pour le déploiement de solutions de distribution à émission zéro/faible dans les 22 métropoles d'ici 2025. Depuis octobre 2019, Chronopost livre l'intégralité de la ville de Paris avec des véhicules propres électriques ou GNV. Pionner, Chronopost était en 2018 le premier opérateur à prendre un tel engagement auprès d'une grande métropole. Après Paris, Chronopost a étendu ce mode de livraison à 18 autres villes, dont Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Lille ou encore Nantes, en 2020.

En Europe, GeoPost s'est engagé au déploiement de solutions de distribution à émission zéro/faible dans 225 villes d'ici 2025.

En 2021, le groupe La Poste est devenu le premier opérateur de logistique à signer une coopération avec le WWF France, en cohérence avec la loi Climat et Résilience promulguée en août 2021 et dans un contexte d'explosion des volumes de colis issus du e-commerce. La Poste s'est fixé une ambition forte : tendre vers une livraison 100 % décarbonée et s'est adossée à l'expertise du WWF France pour l'atteindre. Le WWF accompagne La Poste dans sa démarche de neutralité carbone, en particulier sur la mobilité durable et l'élaboration d'un score environnemental. Le WWF s'associe aussi au marqueur EcoLogic de La Poste qui symbolise sa politique d'exigence zéro carbone.

En accompagnement du marché des professionnels dans la transition énergétique, la Banque des Territoires et La Poste ont lancé, en 2021, Movivolt (société de location longue durée de véhicules électriques pour les professionnels), avec un premier objectif de 10 500 véhicules loués à horizon 2025.

La Banque Postale est aussi engagée dans une politique climat au service de la transition juste. La politique climat de La Banque Postale est construite autour de la contribution à la neutralité carbone de la planète. La Banque Postale a atteint en 2018 la neutralité carbone sur son périmètre opérationnel, c'est-à-dire sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par son activité directe. Elle s'est engagée à atteindre un objectif de zéro émission nette à horizon 2040 sur ses activités bancaires, incluant les émissions de GES générées par son portefeuille d'investissement et de financement, soit dix ans avant les objectifs fixés par la Commission européenne, et dix ans avant les recommandations des scientifiques afin d'avoir une chance de contenir la hausse des températures à 1,5 °C à la fin du siècle par rapport à l'ère préindustrielle

La trajectoire de décarbonation de La Banque Postale à l'horizon 2030 [(1)] a été validée par la *Science Based Targets initiative*, compatible avec l'objectif de limiter le réchauffement bien en deçà de 2 °C fixé par l'Accord de Paris. Cette trajectoire vise à réduire l'empreinte carbone des activités propres comme des portefeuilles de financement et d'investissement de La Banque Postale [(2)]. Les trajectoires de décarbonation de La Banque Postale validées par la SBTi concernent l'ensemble des activités bancaires de La Banque Postale, hors portefeuille d'investissement de CNP Assurances et LBPAM. Ces deux filiales seront intégrées dans les années qui viennent, conformément aux attentes de la SBTi.

La Banque Postale avait déjà pris l'engagement de sortir du charbon en 2030. Elle décide désormais de sortir également des secteurs du pétrole et du gaz d'ici 2030. Elle devient ainsi la première banque au monde à viser une sortie complète des énergies fossiles d'ici à 2030.

Concrètement, cela implique que La Banque Postale change sa politique à l'égard des entreprises productrices de pétrole et de gaz, conventionnel et non conventionnel (pétrole et gaz de schiste, forage en eaux profondes et en zones arctiques), et de celles qui participent au développement d'infrastructures dans ces secteurs. Son engagement porte sur les activités en amont (productions, explorations) et sur les activités liées aux infrastructures de transport (tels que les pipelines ou les entrepôts de stockage de gaz naturel liquéfié). À noter que La Banque Postale continuera d'accompagner les acteurs des secteurs du pétrole et du gaz au-delà de 2030 dès lors qu'ils se seront engagés de façon publique et scientifiquement crédible à sortir de ces secteurs d'ici 2040. La Banque Postale affirme ainsi sa volonté d'accompagner tous les acteurs économiques dans leur transition bas-carbone.

En ce qui concerne le développement de la finance verte, La Banque Postale Asset Management est devenue en 2020 le premier gérant généraliste 100 % ISR. L'ensemble des produits ouverts gérés pour les clients particuliers et professionnels convergent ainsi vers une gestion responsable. Pour soutenir les efforts des collectivités en faveur de la transition écologique, La Banque Postale avait lancé en 2019 des prêts verts, attribués en fonction de critères spécifiques de durabilité, étendus en 2020 au secteur privé. Par ailleurs, La Banque Postale dispose d'une équipe dédiée au financement de projets d'énergies renouvelables, d'optimisation énergétique des bâtiments, et d'infrastructures (fibre, réseau d'eau, de chaleur, bâtiments publics, mobilité, transports publics).

(1) Champs d'application scope 1 et 2 et plusieurs portefeuilles du scope 3.
(2) Le détail des objectifs de La Banque Postale est présenté dans le paragraphe « Ambitions » de la section « S'engager pour le climat ».

En six ans, plus de 5 milliards d'euros ont été alloués pour financer ces projets.

Depuis fin 2015, La Banque Postale accompagne ses clients particuliers dans leurs engagements citoyens avec la Gamme verte. Cette gamme propose des solutions de financement pour l'habitat (rénovation énergétique avec l'éco-prêt taux zéro et les prêts dédiés aux travaux verts), l'éco-mobilité (prêt personnel véhicule vert) et prêts personnels auto et travaux à impacts. En 2019, la gamme s'est enrichie de l'Eco PTZ Habiter Mieux, destiné aux publics éligibles au programme d'aides « Habiter Mieux » de l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat.

La Banque Privée BPE a lancé en 2020 son offre BPE Green France 2031, une obligation verte (*Green Bond*) dédiée à sa clientèle privée et émise par La Banque Postale. Elle affecte l'épargne au financement de projets contribuant à la baisse des émissions de CO_2, notamment ceux de mobilité durable.

En 2020, la Charte de financement de La Banque Postale est devenue la Charte de financement et d'investissement. Elle couvre ainsi les activités de financement des PME et ETI, mais aussi les activités de banque de financement et d'investissement. Les activités nuisibles à la biodiversité (déforestation, notamment) et les activités nuisibles aux écosystèmes aquatiques font dorénavant partie des activités exclues par la banque.

Résultats

Les émissions de gaz à effet de serre du groupe La Poste s'élèvent à près 2,7 millions de $teqCO_2$, en augmentation de 12,6 % en 2021 (2,4 millions de $teqCO_2$ en 2020). Cette augmentation de quelque 300 000 $teqCO_2$ est due pour 20 % à un effet mécanique lié à la méthodologie de reporting et pour 80 % à la croissance de l'activité logistique :

- l'amélioration constante de la méthodologie et du dispositif de reporting GES du groupe permet une meilleure maîtrise et précision des données collectées et explique l'augmentation des émissions en 2021 pour 60 000 tonnes, soit 20 % de l'augmentation ;
- la croissance de l'activité logistique, et notamment du volume des colis, qui entraîne une augmentation du kilométrage de transport longue distance, et un accroissement des moyens de livraison explique l'augmentation des émissions en 2021 pour près de 240 000 tonnes, soit 80 % de l'augmentation.

Ainsi, dans un contexte de forte croissance du volume des colis de 12,7 %, le groupe enregistre une hausse maîtrisée de seulement 10 % de ses émissions GES directement liées à cette croissance d'activité et poursuit ses efforts d'amélioration de son intensité d'émissions rapportée au colis.

L'ensemble des émissions résiduelles du groupe est compensé de manière volontaire par le financement de projets de compensation dans le cadre de son engagement 100 % Neutre Carbone.

Concernant l'engagement de trajectoire SBTi de La Poste SA, son niveau de réalisation atteint, - 18 % à fin 2021, pour un objectif à – 30 % en 2025 par rapport à 2013.

Consommation énergétique et empreinte carbone	**2021**	**2020**	**2019**
Consommations énergétiques (en GWh)	9 137	8 081	6 119
dont transport flotte propre	*1 332*	*1 173*	*1 102*
dont bâtiments	*1 456*	*1 288*	*1 314*
dont transports sous-traités (routier et aérien)	*6 350*	*5 621*	*3 703*
Empreinte carbone (en tonnes $eqCO_2$)	2 681 992	2 381 561	1 660 647
Scope 1	*441 506*	*383 059*	*376 528*
Scope 2	*63 415*	*62 316*	*46 929*
Scope 3 [(a)]	*2 177 071*	*1 936 185*	*1 237 190*
Intensité (GES/CA consolidé) (en tonnes $eqCO_2$/millions de chiffres d'affaires)	80,5	76,4	63,9
Flotte de véhicules			
Parc de véhicules électriques [(b)]	17 058	16 241	16 027
Poids relatif des véhicules électriques/flotte totale	18,3 %	18,0 %	17,6 %
Distance parcourue par la flotte propre (en milliards de kilomètres)	1,122	1,030	1,067

(a) Voir note méthodologique sur les changements de méthode d'extrapolation.
(b) Inclut les véhicules utilitaires légers, les stabys, exclut les vélos à assistance électrique, les chariots et véhicules de manutention.

Préserver la qualité de l'air



Ambitions

En matière de qualité de l'air, le groupe La Poste est l'une des premières entreprises à avoir défini des objectifs de réduction des polluants atmosphériques locaux. Cela lui a permis de réduire entre 2015 et 2021 ses émissions de NOx de 58 % et de particules de 49 % de sa flotte en propre gérée par sa filiale Véhiposte. Le nouveau plan stratégique à 2030 vient renforcer cet engagement, objectif prolongé à 2025 et vise à définir de nouveaux objectifs ambitieux à l'échelle du groupe.

Politique et actions

Une politique pour la qualité de l'air a été mise en place sur l'ensemble du périmètre du groupe, fondée sur le triptyque « prévenir, mesurer, réduire ».

Depuis 2015, en collaboration avec l'Ademe et France Environnement, La Poste a mis en place un dispositif de suivi des émissions de quatre polluants réglementés par les normes Euro sur la flotte de véhicules gérée par Véhiposte, filiale du groupe. De son côté, GeoPost mesure les émissions issues de sa flotte propre et de celle de ses sous-traitants. Depuis fin 2019, GeoPost a déployé en Europe des capteurs sur sa flotte de livraison, ainsi que dans ses dépôts urbains et points Pickup et met les résultats de son programme de mesure de la qualité de l'air à la disposition des autorités urbaines et des citoyens par le biais d'une interface en ligne appelée Air Diag. Celle-ci est déployée dans 13 villes européennes, sur la base de 1 100 capteurs installés. GeoPost entend étendre son réseau de mesure de la qualité de l'air à 20 villes européennes d'ici mi-2022 et devenir ainsi le plus grand réseau européen. En France, avec sa filiale Geoptis, le groupe La Poste déploie des capteurs mobiles de la qualité de l'air mobile (sur ses véhicules) ou fixes (sur les bâtiments), dont les données permettent d'accompagner la définition des politiques publiques.

Le groupe La Poste initie des démarches actives de réduction des polluants atmosphériques au travers de sa politique de choix de véhicules et de sa démarche de logistique urbaine.

- GeoPost s'est engagé à déployer des solutions de distribution à émission zéro/faible dans 225 villes européennes d'ici 2025 et à réduire de 80 % les polluants atmosphériques locaux dans les villes concernées.
- En 2021, Chronopost a ajouté 360 véhicules à faibles émissions à sa flotte existante pour atteindre un total de plus de 1 000 véhicules dans 41 villes désormais distribuées à 100 % en véhicules à faibles émissions. L'ambition est d'assurer une livraison à faibles émissions dans 225 villes européennes, dont 77 villes françaises à horizon 2025. Face à la croissance exponentielle du e-commerce, Chronopost est passé de 0 à 20 % de colis livrés en véhicules à faibles émissions et vise un colis sur deux en 2025. À fin 2021, Chronopost opère également une soixantaine de liaisons routières (moyenne et longue distance) journalières au GNV, ce qui représente 36 % des liaisons routières poids lourds en Île-de-France et 400 000 km par an.
- En France, dans le cadre du plan cyclo-logistique lancé par le ministère de la Transition écologique, l'objectif du groupe La Poste est d'opérer par des solutions de cyclo-mobilité ses livraisons de colis en cœur de ville dans les 40 plus grandes villes de France. La flotte logistique sera complétée d'ici 2025 avec 1 000 vélos cargos de type triporteur ou des remorques à assistance électrique, permettant ainsi un emport plus important, rendu nécessaire par l'essor du e-commerce.

Résultats

Réduire les émissions de polluants atmosphériques locaux	2021	2020	2019
Émissions d'oxydes d'azote (NOx) (en tonnes)	73	78	98
Émissions de particules (PM) (en tonnes)	3	3	4
Émissions de monoxyde de carbone (CO) (en tonnes)	395	360	391
Émissions (NOx + HC) (en tonnes)	58	51	52
Part des kilomètres parcourus par la flotte gérée par Véhiposte (%)	74	75	80

Préserver la biodiversité



Ambitions

L'année 2021 est marquée par un nouvel engagement du groupe La Poste en faveur de la biodiversité. Cet engagement s'inscrit de fait dans l'engagement stratégique et sociétal du groupe et sa déclinaison au travers de la politique environnementale [1]. Le volet biodiversité, ainsi défini fin 2021, a pour objectif de préserver les bénéfices apportés par le bon état et le bon fonctionnement des écosystèmes, au travers des services écosystémiques. La stratégie en cours de définition couvrira les domaines d'action suivants :

- réduire l'empreinte biodiversité de ses bâtiments ;
- régénérer les écosystèmes en participant notamment à l'atteinte du « zéro perte nette » de biodiversité et du « zéro artificialisation nette » 2050 ;

(1) La politique environnementale du groupe La Poste est téléchargeable depuis le site institutionnel du groupe.

- développer les co-bénéfices pour la biodiversité en lien avec les programmes de compensation des émissions ;
- évaluer et réduire l'empreinte des portefeuilles des activités de bancassurance ;
- favoriser le développement de la biodiversité sur l'ensemble des activités du groupe et de son patrimoine.

Politique et actions

La protection de la biodiversité se traduit notamment par la limitation de la consommation d'espaces naturels par les bâtiments et l'imperméabilisation liée à leur emprise au sol, le développement de la nature en ville et la protection des espèces en danger. Au sein du groupe, la foncière La Poste Immobilier s'est engagée la première dans une réflexion systématique sur la conservation de la biodiversité dans le cadre de ses projets de construction et de rénovation, suivie par les autres branches :

- missionnée en 2014 par le Plan Bâtiment Durable, la foncière lançait sa démarche de labellisation EFFINATURE. Forte en 2015 d'une cartographie de l'ensemble de ses bâtiments par rapport aux zones d'intérêt écologique (ZIE), elle obtient son 1er agrément de la Ligue de protection des oiseaux (LPO) en 2016. En 2020, La Poste Immobilier a contribué au 1er MOOC sur la biodiversité et s'est lancée dans la définition d'une véritable stratégie 2020-2030, applicable à l'échelle du parc et cohérente avec les autres piliers de sa politique développement durable ;
- la branche Services-Courrier-Colis, en collaboration avec La Poste Immobilier expérimente l'écopâturage. Elle déploie depuis 2015 le programme Climat + Territoire et soutient des projets de compensation ancrés dans les territoires tout en contribuant à l'adaptation au changement climatique et à la préservation de la biodiversité locale. Enfin, La Poste et CDC Biodiversité ont pris part au programme Nature 2050 qui vise à promouvoir et à financer des solutions pour la lutte contre le changement climatique et l'érosion de la biodiversité. Ces projets de natures différentes contribuent à la séquestration du carbone ou à la valorisation des services écosystémiques. Aujourd'hui, La Poste participe à 17 projets répartis sur l'ensemble du territoire. S'y trouvent à la fois des actions pour la préservation ou la restauration de milieux, de continuités écologiques, mais aussi la préservation d'espèces emblématiques à haute valeur patrimoniale ;
- La Banque Postale limite les impacts négatifs sur le vivant en ne finançant plus les énergies fossiles qui ont un impact important sur la biodiversité et les écosystèmes par la production de polluants chimiques ou sonores et par la modification du climat. La Banque met également en œuvre une politique d'exclusion de ses financements et investissements des activités favorisant la déforestation. Elle finance en revanche des projets pour sensibiliser le grand public aux enjeux d'écologie et de protection de la biodiversité ;
- dans la mesure où les politiques publiques locales l'autorisent, le Réseau expérimente des espaces verts de biodiversité sur des sites spécifiques disposant d'espaces extérieurs non construits, en partenariat avec CDC biodiversité. Les efforts de la branche Grand Public et Numérique pour éco-concevoir les logiciels et sélectionner des équipements moins énergivores permettent à la branche de réduire indirectement les pressions sur la biodiversité ;
- GeoPost privilégie l'utilisation de bâtiments déjà existants et de parcelles déjà artificialisées afin de réduire l'impact de son bâti. Ses engagements pour le climat sont également favorables à la biodiversité. Enfin, la branche travaille à réduire les polluants atmosphériques locaux, contribuant ainsi à améliorer la qualité de l'air dans les villes au profit de la biodiversité qui s'y trouve.

En capitalisant sur ces expériences déjà riches, et soutenu par le Comité des parties prenantes, le groupe a souhaité en 2021 réinterroger sa politique Biodiversité afin de s'assurer de la bonne couverture de cet enjeu. Une mission a été confiée à La Fabrique Écologique afin de mener un diagnostic transversal à toutes les activités du groupe et formaliser une politique Biodiversité. Ainsi en 2021, le groupe La Poste a :

- recensé les actions menées et prévues dans le cadre des activités/métiers du groupe, et en particulier auprès de cinq entités : branche Services-Courrier-Colis, La Banque Postale et CNP Assurances, GeoPost, La Poste Immobilier ;
- qualifié la matérialité du sujet biodiversité ;
- qualifié les enjeux et leviers d'action potentiels pertinents pour le groupe en lien avec les impacts, les enjeux réglementaires et la matérialité du sujet biodiversité ;
- identifié les interrelations sur les autres piliers de la politique RSE (Climat, économie circulaire, etc.) ;
- établi une feuille de route en lien avec ses principales activités ;
- proposé les indicateur(s) pertinent(s), compatible(s) avec les indicateurs des reportings RSE et GRI, pour en assurer le suivi (en termes de réalisation, voire d'impact) ;
- étudié l'opportunité éventuelle de se doter d'outils de mesure d'impact sur la biodiversité.

3.2.5 RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE LA TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE

L'objectif du règlement européen Taxonomie est de partager un référentiel commun sur les activités pouvant être considérées comme vertes ou durables (notamment alignées avec l'Accord de Paris) pour orienter les stratégies d'investissement des acteurs financiers et des entreprises vers celles-ci et accélérer la transition écologique et environnementale.

Le groupe La Poste, en tant qu'entreprise d'intérêt public soumise à la directive NFRD sur le reporting extra-financier, est concerné par l'obligation introduite par le règlement européen sur la Taxonomie verte, en publiant dès l'exercice 2021 la part de son activité éligible (1) à la Taxonomie, mesurée au travers d'indicateurs financiers (chiffre d'affaires, CapEx, OpEx) sur les deux premiers objectifs environnementaux liés au changement climatique (atténuation du changement climatique en ligne avec l'objectif de l'Accord de Paris et adaptation au changement climatique).

(1) Activité économique éligible à la taxonomie : activité économique décrite dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3, de l'article 11, paragraphe 3 ; de l'article 12 paragraphe 2 ; de l'article 13 paragraphe 2.

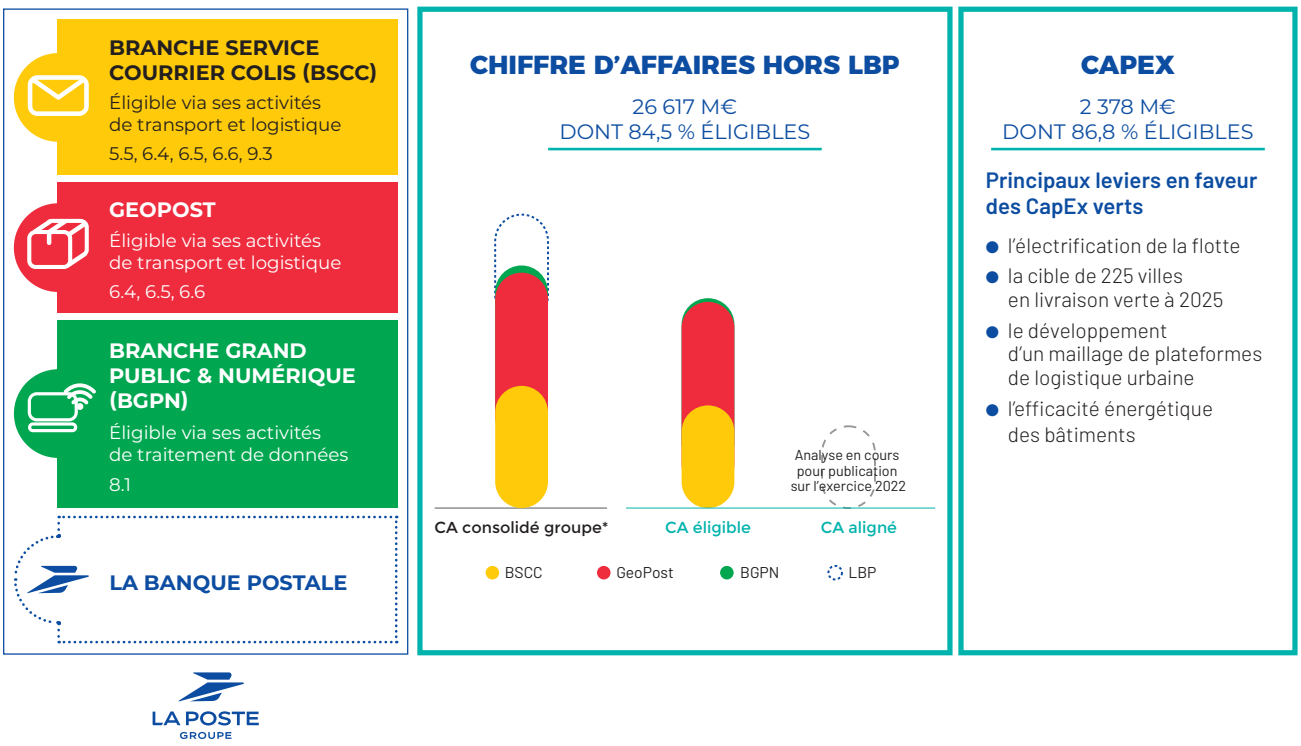
Au titre des obligations faites aux établissements financiers par ce règlement sur la Taxonomie verte, La Banque Postale est concernée par l'obligation de publier des indicateurs sur son périmètre de consolidation prudentielle.

Le groupe La Poste a mis en place en 2021 une gouvernance dédiée pour l'intégration de ces nouvelles exigences réglementaires, avec le soutien de la triple expertise (sectorielle, comptable et RSE) d'un cabinet externe. Le Comité taxonomie est composé des directeurs de la communication financière, du contrôle financier, de la direction de la stratégie et de la direction de l'engagement sociétal.

Les activités éligibles ont été identifiées dans le cadre d'entretiens et de travaux avec les directions fonctionnelles pertinentes du groupe (direction de l'engagement sociétal, direction financière, direction de la stratégie) et les directions RSE, stratégie et financière de chacune des branches, de Véhiposte et de La Poste Immobilier. L'identification est réalisée par comparaison des définitions présentées en annexe du règlement Taxonomie avec la nomenclature interne des activités. Les données financières et opérationnelles utilisées pour le calcul des indicateurs attendus sont extraites des systèmes d'information financiers, métiers ou RSE et complétées le cas échéant sur la base d'hypothèses méthodologiques arrêtées par le Comité taxonomie.

Les 6 objectifs de la Taxonomie européenne

Atténuation du changement climatique | **Adaptation au changement climatique** | Utilisation durable et protection des ressources aquatiques | Transition vers l'économie circulaire | Prévention et réduction de la pollution | Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes



LA POSTE GROUPE

* *LBP relevant d'obligations spécifiques, le calcul du chiffre d'affaires éligible s'applique au chiffre d'affaires consolidé groupe, hors PNB de La Banque Postale.*
Les activités éligibles pour le groupe La Poste, hors LBP, relèvent des activités définies par la Taxonomie européenne :
5.5. Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source ;
6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclo logistique ;
6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers ;
6.6. Transport routier de fret ;
8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes ;
9.3. Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments.

Groupe La Poste

Chiffre d'affaires

Les activités éligibles selon le référentiel de la Taxonomie verte européenne représentent 84,5 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe La Poste et ce principalement au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique. Ces activités relèvent principalement des secteurs de la logistique et de la livraison, assurées par les activités postales et de livraison de colis réalisées par les branches Services-Courrier-Colis et GeoPost.

Les activités non éligibles au référentiel Taxonomie correspondent principalement aux chiffres d'affaires des *business units* réalisés par des moyens aériens.

Il est à noter que des travaux préliminaires sont en cours pour définir la méthodologie d'évaluation de la part du chiffre d'affaires alignée avec la Taxonomie. En particulier, une analyse détaillée est nécessaire pour prendre en compte les critères « ne pas causer de préjudice important »[1].

Le groupe s'attend à un écart significatif entre le chiffre d'affaires aligné et le chiffre d'affaires éligible et ce, malgré les efforts et les investissements engagés de longue date par le groupe dans la transition écologique et en particulier sur le volet climat (ex. électrification du parc de véhicules de livraison de La Poste). En effet, les critères stricts/restrictifs déterminant l'alignement de l'activité ne permettent pas de valoriser les importants leviers mobilisés au service de la réduction de l'empreinte du groupe La Poste, comme par exemple, sur le volet transport longue distance/acheminement (activité fortement contributrice aux émissions de GES) :

- les véhicules utilisant des biocarburants ou du gaz naturel ne sont pas considérés comme alignés. À ce jour, il n'existe pas de solutions opérationnelles alternatives économiquement viables permettant l'alignement avec les critères techniques de la Taxonomie. En effet, les poids lourds sans émission à l'échappement ne devraient être disponibles en nombre suffisant qu'à partir de 2025-2027 pour l'électrique et resteront à l'état de projets pilotes et de test à échelle réduite d'ici 2030 pour l'hydrogène ;
- les dispositifs d'optimisation du taux de chargement (ex. caisses mobiles, doubles ponts, etc.) qui contribuent fortement à la réduction de l'intensité émissive du transport ne sont pas pris en compte dans une lecture de la Taxonomie basée sur la nature de la motorisation des véhicules[2].

Sur le volet logistique du premier et du dernier kilomètre (incluant la distribution du courrier et la livraison de colis), la seule prise en compte de la motorisation des moyens employés ne permet pas de valoriser la contribution intrinsèque et essentielle du modèle d'activité courrier/colis qui est basé sur la mutualisation des flux et des moyens. Les opérateurs postaux agissent en effet comme de véritables « bus des colis » : chaque véhicule de livraison emporte des colis (émanant de nombreux donneurs d'ordres) pour les distribuer aux multiples destinataires sur une tournée unique optimisée. Cette mutualisation, qui est au cœur du modèle d'affaires et des enjeux d'optimisation des flux (et donc des émissions associées), n'est pas prise en compte par la Taxonomie pour laquelle, à date, ne compte que la motorisation des véhicules mobilisés.

	Chiffres d'affaires externe[a] 2021 (en M€)	CHIFFRES D'AFFAIRES ÉLIGIBLE 2021 (EN M€)	RATIO D'ÉLIGIBILITÉ EN %
groupe La Poste (hors La Banque Postale)	26 617	22 484	84,5%
Services-Courrier-Colis	8 353	7 518	90,0%
GeoPost	14 598	12 087	82,8%
Grand Public et Numérique	3 510	2 879	82,0%
Autres	156	-	-

(a) Cf note 5.2.1 au comptes consolidés du groupe présenté en section 5.2.

CapEx

Près de 86,8 % de CapEx éligibles au sens de la Taxonomie ont été identifiés en 2021 (2,1 Md€ / 2,4 Md€). Cela concerne principalement des immeubles, centres logistiques et véhicules (incluant les droits d'utilisation en IFRS 16). Ces CapEx sont principalement associés à des activités éligibles du groupe ; leur alignement devrait donc suivre la même tendance que celui du chiffre d'affaires, en cohérence avec le plan de verdissement de la flotte engagée par le groupe.

(1) Permettant de justifier que les activités respectant les critères de contribution substantielle ne nuisent pas aux autres objectifs environnementaux de l'Union Européenne.

(2) Cette compréhension pourrait évoluer si se dessine une vision extensive du 6.15 sur les infrastructures multimodales d'activité logistique y compris, incluant les projets et investissements facilitant l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les transports (ex : semi-remorques double pont et caisses mobile).

	CAPEX 2021 [a] (en M€)	CAPEX ÉLIGIBLE 2021 (EN M€)	RATIO D'ÉLIGIBILITÉ EN %
groupe La Poste (hors La Banque Postale)	2 378	2 065	86,8 %
Augmentation immobilisations incorporelles (hors goodwill)	356	-	-
Augmentation immobilisations corporelles	932	-	-
Augmentation des droits d'utilisation[b]	1 018	-	-
Augmentation liées aux variations de périmètre	72	-	-

(a) Investissements internes à hauteur de 1,3 Md€ augmentés des droits d'utilisation acquis pendant l'année.
(b) Nouveaux leases contractés pendant l'année et les modifications substantielles des leases existants.

OpEx

La définition des OpEx dans la Taxonomie se révèle très restrictive. Sur la base des premiers travaux réalisés et compte tenu du faible niveau de l'assiette considéré (moins de 5% des dépenses d'exploitation du groupe en 2021, 24,8 Md€[1] au total hors LBP) et de sa faible matérialité par rapport à l'ensemble de ses charges opérationnelles, le groupe ne publie pas, cette année à ce stade des travaux, d'indicateurs sur ce volet, sur la part éligible.

La Banque Postale

La Banque Postale suit le calendrier réglementaire pour ses activités identifiées comme éligibles à la Taxonomie verte européenne et s'appuiera sur l'ensemble des informations publiées par les entreprises soumises au règlement pour analyser l'éligibilité puis l'alignement des activités financées dans ses portefeuilles.

Ainsi au 31 décembre 2021, La Banque Postale a analysé la part de ses financements et investissements identifiés comme éligibles aux objectifs environnementaux d'adaptation et d'atténuation du changement climatique selon les critères de cette Taxonomie européenne. Il est à noter que cette analyse a été réalisée en s'appuyant sur les textes réglementaires connus à date et sur des échanges de place afin de partager l'interprétation des textes. Cependant, compte tenu des incertitudes demeurant quant à l'interprétation de certains aspects du règlement Taxonomie, les informations publiées par La Banque Postale seront amenées à être précisées dans les prochaines publications.

Les portefeuilles analysés couvrent au numérateur les encours consolidés au bilan du groupe auprès des entreprises financières et non financières soumises à la NFRD, des ménages ainsi que des collectivités locales. À ces encours s'ajoutent, au dénominateur, les entreprises non soumises à la NFRD (PME/TPE ou contrepartie hors UE et les dérivés, les prêts interbancaires sur demande, les autres actifs ainsi que la trésorerie et équivalent trésorerie. Sont exclues de ces analyses les expositions aux gouvernements centraux, banques centrales et supranationales ainsi que les expositions du portefeuille de négociation.

Conformément aux recommandations de la Commission européenne, La Banque Postale distingue dans son reporting ce qui relève des publications obligatoires des publications sur base volontaire. Ainsi, seuls les actifs ayant été identifiés comme éligibles sans recours à des estimations sont retenus dans le ratio obligatoire de l'éligibilité. Ceci concerne donc les expositions vis-à-vis des ménages.

Néanmoins, dans un objectif de transparence, la banque a complété les publications obligatoires avec des ratios volontaires intégrant les actifs éligibles déterminés à partir d'estimations.

Les principes suivants ont été appliqués pour l'analyse du caractère éligible des expositions :

Nature des contreparties	Principes retenus	Ratio obligatoire	Ratio volontaire
Ménages	Les produits suivants sont considérés comme éligibles : crédits immobiliers, prêts à la rénovation ou financements de véhicules à moteur.	√	
Contreparties non financières	Les activités éligibles à la Taxonomie sont obtenues en croisant le code d'activité NACE des entreprises avec les activités listées dans les critères techniques du règlement Taxonomie.		√
Contreparties financières	Toutes les expositions envers des contreparties financières soumises à NFRD sont considérées comme éligibles.		√

(1) Charges d'exploitation du groupe hors La Banque Postale.

Sur cette base, la part des expositions à des activités éligibles représente respectivement 33 % et 3 % des actifs couverts pour La Banque Postale en vision « obligatoire » et 18 % et 7 % en vision « volontaire » :

Indicateurs relatifs aux expositions (critères d'atténuation et d'adaptation au changement climatique)	Obligatoire 2021	Volontaire 2021	TOTAL 2021
Part des expositions relatives à des activités éligibles dans le total des actifs couverts	33%	18%	52%
Part des expositions relatives à des activités non éligibles dans le total des actifs couverts	3%	7%	10%
Part des postes exclus du numérateur[(a)]	38%	-	38%

(a) Expositions envers les contreparties non soumises à NFRD, dérivés, trésorerie et équivalents de trésorerie, prêts interbancaires sur demande, autres actifs.

Par ailleurs, les parts des exclusions dans le total actif au 31/12/2021 telles que requises par l'acte délégué sur l'article 8 sont présentées ci-après :

Indicateurs relatifs aux expositions (critères d'atténuation et d'adaptation au changement climatique)	2021
Part des expositions relatives à des gouvernements centraux, banques centrales et supranationales	30 %
Part du portefeuille de négociation et prêts interbancaires dans le total des actifs	1 %
Part des encours dans des entreprises qui ne sont pas tenues de publier des informations extra-financières en vertu des articles 19 bis ou 29 bis de la directive 2013/34/UE	7 %

La Banque Postale a fait ses meilleurs efforts pour mesurer et publier les informations détaillées demandées par l'article 8 du règlement Taxonomie, en s'appuyant sur les textes réglementaires connus à la date de publication et les échanges de place pour harmoniser leur interprétation. Ces informations seront amenées à être précisées dans les prochaines publications.

3.3 LA POLITIQUE SOCIALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

La politique sociale du groupe La Poste se décline en cinq axes :

- ancrer la politique d'employeur responsable au cœur des actions ;
- développer l'employabilité des postiers ;
- renforcer la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et de la sécurité au travail des postiers ;
- mettre en œuvre une politique de rémunération globale et une offre sociale adaptée aux besoins des postiers ;
- agir pour un dialogue social constructif.

Le nouvel accord social, « La Poste, engagée avec les postiers », signé le 4 mai 2021 par la CFDT, la liste Osons l'avenir (CFE-CGC/CFTC) et l'UNSA-Postes et conclu jusqu'à fin 2023, a pour objet d'accompagner les postiers dans la transformation de La Poste. Il propose des perspectives à chaque postier au sein de l'entreprise et exclut tout dispositif collectif de départs contraints. Avec cet accord, La Poste s'engage en faveur d'un emploi de qualité reposant sur la qualité de vie au travail, le développement des compétences et des parcours professionnels.

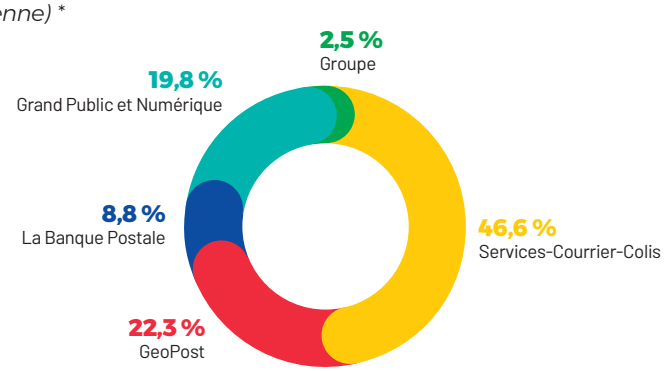
Effectifs du groupe

	2021	2020
groupe La Poste	244 980	248 906

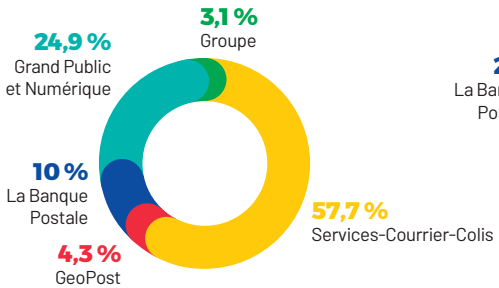
* *Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales (en équivalents temps plein (ETP) en moyenne).*

L'effectif total du groupe La Poste s'élève à 244 980 équivalents temps plein en moyenne en 2021, en baisse de 1,6 % par rapport à 2020. L'évolution des effectifs résulte du solde des départs naturels (principalement constitués de départs à la retraite) et des recrutements.

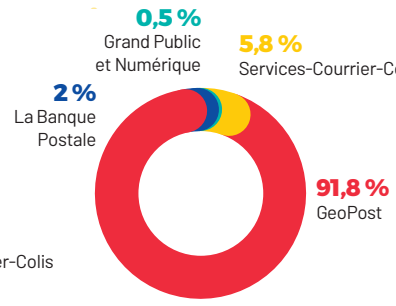
Répartition des effectifs par branches dans le monde *(en ETP en moyenne) **



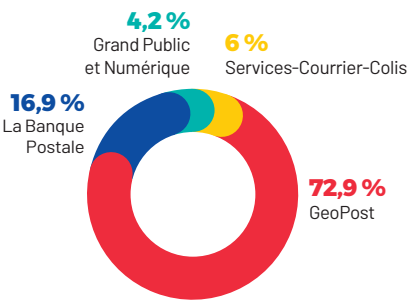
TOTAL : 244 980



FRANCE : 192 649



EUROPE HORS FRANCE : 43 929

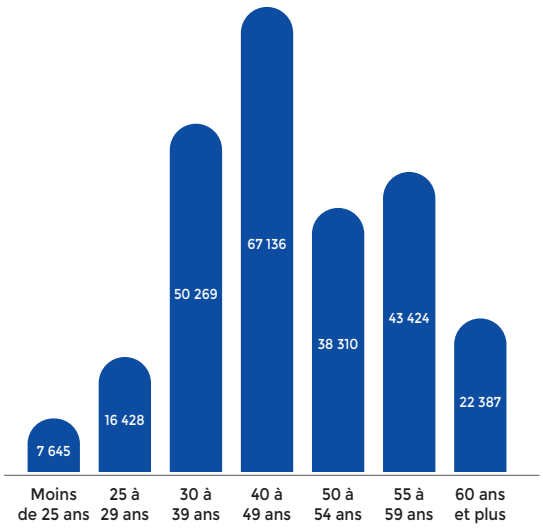


RESTE DU MONDE : 8 402

* *Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales.*

Pyramide des âges des effectifs du groupe en Europe

Effectifs en personnes physiques au 31 décembre 2021
Fonctionnaires et salariés CDI



3.3.1 UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

Ambition

Le groupe La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France. Il mène une politique d'emploi responsable dans une conjoncture marquée à la fois par la diminution des volumes de courrier, la baisse de fréquentation des bureaux de poste, mais aussi par une forte hausse des volumes de colis, dans un contexte fragilisé par la crise sanitaire mondiale.

Fort de ses 245 000 collaborateurs, le groupe La Poste est engagé dans une politique sociale volontariste tournée vers l'insertion, l'inclusion, la diversité et la lutte contre toutes les discriminations.

Politiques et actions

Favoriser le développement d'un emploi de qualité

La Poste, employeur responsable, favorise le développement d'un emploi de qualité. Pour cela, elle décline plusieurs leviers et actions et reste parmi les dix premières entreprises recruteuses.

- 95,9 % d'effectifs en contrat permanent et un faible turnover de 4,9 % [1] (*vs* 4,3 % en 2020) au sein de La Poste maison mère;

Groupe France : 96,5 % d'effectifs en contrat permanent

Groupe Europe : 94,0 % d'effectifs en contrat permanent

- 5 449 personnes ont été recrutées en CDI, dont 32 % de moins de 25 ans. 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 2021, 2 166 collaborateurs ayant préalablement exercé en CDD ont été embauchés en CDI, après 1 359 en 2020 ;

Groupe France : 10 609 recrutements en CDI (*vs* 11 167 en 2020) dont 25 % ont moins de 25 ans.

Groupe Europe : 17 925 recrutements en CDI, dont 22 % ont moins de 25 ans.

Favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi

- Le premier recruteur d'alternants :
  - La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique de formation et d'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi en proposant des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation, permettant d'obtenir des diplômes ou des titres professionnels, du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) jusqu'au Master. Elle s'appuie notamment sur ses « Formaposte », les trois centres de formation en alternance (CFA) créés et dédiés à La Poste, pour répondre à ses besoins de former des alternants notamment sur les cœurs de métiers de La Poste (facteur, opérateur et distributeur colis, chargé de clientèle et métiers de la ligne conseil bancaire). Ils accompagnent, aujourd'hui près de 70 % des alternants de La Poste,
  - au cours de l'année 2021, avec 4 182 nouveaux contrats d'apprentissage et de professionnalisation signés (*vs* 4 541 en 2020), La Poste demeure le premier recruteur d'alternants en France. 12 % de ces alternants sont issus des QPV, voire plus de 40 % dans certaines régions, telles que Provence-Alpes-Côte-d'Azur ou Ile-de-France,
  - La Poste est partenaire de la Fondation innovation pour les apprentissages (FIPA). L'objectif est de favoriser toutes les formes d'apprentissage en alternance en lien avec d'autres entreprises (apprentissage, contrats de professionnalisation, dispositifs d'insertion alternée, dispositifs d'orientation et formation professionnelle continue en alternance), en particulier sur les nouveaux métiers et métiers en tension (informatique, *data*, Intelligence artificielle...).

- Une politique d'accueil en stage active :
  - La Poste a accueilli 4 300 stagiaires en 2021 en portant une attention particulière aux jeunes issus des QPV (11 % en 2021), ainsi qu'aux jeunes en situation de handicap,
  - enfin, plus de 800 stagiaires de 3e (dont 11 % issus de collèges des quartiers défavorisés : REP/PER+) ont été accueillis dans des établissements de La Poste en 2021, et cela, malgré les contraintes de la crise sanitaire.

- Une mobilisation de La Poste auprès des pouvoirs publics pour accompagner les 16-25 ans dans le cadre du plan « 1 jeune,

(1) Au périmètre La Poste maison mère et filiales France, le turnover 6,65 %.

1 solution ». Le groupe La Poste a proposé 8 000 solutions aux jeunes en 2021 (recrutements de jeunes en alternance, en contrats d'apprentissage et de professionnalisation, recrutements de jeunes en 2021, en CDI ou en CDD pour former et insérer dans l'emploi les jeunes en leur offrant des perspectives d'emploi au sein du groupe La Poste).

- Dans le cadre de ce plan en faveur de l'insertion des jeunes dans le monde du travail, La Poste s'est portée volontaire pour être partenaire du dispositif « 1 jeune, 1 mentor ». Ce dispositif vise à accroître le nombre de jeunes qui bénéficient, pendant leur parcours scolaire, dans leurs choix d'orientation ou en phase d'insertion professionnelle, d'un accompagnement par un mentor. Accessible à tous et partout, cette initiative permet à tous les postiers volontaires d'entrer dans une relation d'accompagnement.
- La Poste est engagée 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 :
  - en 2021, La Poste a recruté en CDI 460 personnes habitant dans les quartiers, soit 8,9 % du total des recrutements en CDI : 32 % ont concerné les activités réalisées en bureau de poste sur les métiers de Chargé de clientèle et de Conseiller bancaire ; 62 % ont été réalisés dans le domaine des services courrier colis (facteur, opérateur et distributeur colis, agent en centre de tri) ; les autres recrutements ont concerné des fonctions supports, essentiellement informatiques (experts réseaux, infrastructures…), spécialistes e-commerce, etc.
  - en 2022, La Poste souhaite maintenir son ambition de favoriser l'égalité des chances et de recruter des personnes issues des quartiers défavorisés.

Poursuivre la dynamique d'accueil et d'intégration des personnes en situation de handicap

- Les politiques mises en place visent à permettre aux personnes en situation de handicap de travailler dans de bonnes conditions quel que soit leur métier, à leur proposer un déroulé de carrière attractif et à combattre toute forme de discrimination à leur égard.
- Sept accords sociaux agréés par l'AGEFIPH ont été signés depuis 2012, dont le dernier, le 10 mai 2019, pour la période 2019-2022.
- Avec plus de 14 000 postiers en situation de handicap, La Poste est le premier employeur de personnes handicapées en France.
- Le taux d'emploi de La Poste progresse tous les ans. En 2020, il s'élève à 7,74 %[1] (malgré la fin de l'intégration des achats aux secteurs adaptés et protégés au calcul du taux) à comparer à 7 % l'année précédente.
- La Poste recrute des personnes en situation de handicap dans des formes d'emploi variées : en 2021, 150 personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) ont été recrutées, dont 41 en CDI.
- La Poste participe aux actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées et mène une politique active de sensibilisation et de communication. En 2021, dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), La Poste a participé pour la troisième fois au « Duoday » et a proposé 133 offres de stages découverte à des personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir les métiers postaux. Une campagne de sensibilisation sur la santé visuelle a également été lancée en partenariat avec l'Institut de la vision, afin de diffuser les bonnes pratiques quotidiennes à adopter pour protéger sa vue et limiter la fatigue visuelle.
- La Poste consacre 23 millions d'euros à la politique handicap sur la durée de l'accord (2019-2022) dont 60 % consacrés au maintien dans l'emploi. La Poste a acheté 16,4 millions d'euros de prestations aux secteurs adaptés et protégés en 2021. Ces prestations sont variées : entretien des vélos à assistance électrique des facteurs, des boîtes aux lettres sur la voie publique, des espaces verts, réfection des colis, tri des colis non mécanisables, prestations audiovisuelles, etc.
- La Poste dispose de 130 référents handicap présents dans tous ses métiers et sur tout le territoire pour accompagner les postiers. Quatre référents font progresser l'accessibilité aux outils numériques pour des utilisateurs malvoyants.

Renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise

- 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 aux femmes et aux hommes, en renforçant la mixité dans tous les métiers et en développant une politique qui permet aux femmes d'accéder aux fonctions supérieures de l'entreprise (les cadres supérieurs, stratégiques et dirigeants), mais aussi par des actions visant à lutter contre le sexisme et les violences, l'égalité des droits, quelles que soient l'orientation sexuelle et l'identité de genre.
- Sa politique active en matière d'égalité femmes-hommes permet à La Poste d'atteindre en 2021 un taux de 52,7 % de femmes dans l'entreprise, de 52 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 35,1 % parmi les cadres dirigeants. Le groupe s'est engagé dans son plan stratégique à avoir 40 % de femmes parmi ses cadres dirigeants en 2025. Pour la troisième année consécutive, La Poste a obtenu la note de 94/100 à l'index égalité femmes-hommes.

Groupe France : 50,9% de femmes

Groupe Europe : 47,4% de femmes

- Un réseau parité, le Réseau Un.e, a été créé pour faire progresser et promouvoir la parité à tous les niveaux de fonction dans l'entreprise. Il rassemble celles et ceux qui s'engagent pour faire progresser la parité et ainsi, porter le changement, l'innovation et les valeurs de progrès au service de la performance de l'entreprise.
- La Poste vise à assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. En 2021, grâce aux mesures prises pour l'égalité

(1) Le résultat de l'année 2021 sera disponible au mois de mai 2022.

salariale depuis plusieurs années, les écarts de rémunération demeurent résiduels, avec 1,8 % d'écart en défaveur des femmes de La Poste maison-mère (salariés et fonctionnaires). L'écart est de 0,2% en faveur des femmes salariées.

Groupe France : 4,5 % d'écart de rémunération en défaveur des femmes

Groupe Europe : 4,7 % d'écart de rémunération en défaveur des femmes

- La Poste a relayé, auprès des postières et des postiers et dans ses bureaux de poste à destination de ses clients, la campagne de lutte contre les violences faites aux femmes du ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances. Cette campagne rappelle les numéros d'urgence à contacter lorsque l'on est victime ou témoin de violences ainsi que tous les dispositifs et mesures mis en place par La Poste.
- Par ailleurs, La Poste, est également signataire : du Pacte mondial des Nations unies et de l'engagement des PDG pour l'égalité femme/homme dans le monde ; 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.

Lutter contre toutes formes de discriminations

- Depuis dix ans, La Poste s'est dotée d'une Charte de recrutement dans 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 QPV, contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, méthode de recrutement par simulation).
- 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.
- La Poste a déployé, en juin 2021, un dispositif complet de prévention et de lutte contre le sexisme qui comporte des actions de formation, de communication, des référents désignés en CHSCT et un outil d'enregistrement des actes et des propos sexistes qui a été mis à disposition des postiers ou postières qui s'estiment victimes.
- La Poste s'est engagée dans l'initiative #StOpE.au sexisme ordinaire en entreprise. Cette initiative, lancée en décembre 2018, a pour vocation de combattre le sexisme dit ordinaire en entreprise. 114 entreprises ont rejoint ce mouvement.
- En complément, un dispositif renforcé de prévention et de traitement des situations de harcèlement a été déployé dans toute l'entreprise en 2021.
- En octobre 2021, elle a renouvelé son engagement en faveur des parents en signant la Charte de la parentalité de l'observatoire de la qualité de vie au travail, qui promeut l'évolution des représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, la création d'un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour les femmes enceintes et le respect du principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents.
- Au titre des actions de promotion de la diversité dans l'entreprise, La Poste a lancé une nouvelle campagne de communication sur les stéréotypes liés au genre, à la sexualité, à l'origine et au handicap. Elle réaffirme ainsi son engagement dans la lutte contre toutes les formes de discriminations.
- La branche Services-Courrier-Colis a renouvelé le label Diversité, en reconnaissance de sa politique active en faveur de l'égalité des chances et en matière de lutte contre les discriminations.

Assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales

Le groupe La Poste porte un engagement constant en faveur du respect des droits humains et libertés fondamentales, qu'il s'agisse des droits de ses collaborateurs, de ses clients, ou de ses partenaires commerciaux, et ce, sur l'ensemble de ses territoires d'implantation.

Il adhère et promeut, dans ses activités et sa sphère de responsabilité, les principes des traités internationaux relatifs aux droits de l'Homme, mais également les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Ainsi, depuis 2003, il renouvelle son adhésion au Pacte mondial des Nations unis, par 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.

GeoPost, qui développe sa présence à l'international, a signé dès 2017 avec l'*UNI Global Union* un accord à portée mondiale sur les droits humains fondamentaux et la liberté d'association. Cet accord s'applique à l'ensemble de ses entités et confirme les engagements du groupe concernant le respect des droits humains.

Dans la droite ligne de ses engagements, le groupe déploie, dans une démarche de progrès continu, des politiques de prévention en faveur des droits de ses collaborateurs.

Ces politiques sont complétées, et ce dans le cadre d'un dialogue social soutenu, par des accords sociaux locaux et nationaux. En 2021, 157 accords nationaux ont été signés à La Poste et dans les filiales françaises portant sur des thématiques très variées telles que la rémunération, la diversité, la prévoyance, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (271 accords au périmètre groupe Europe).

Le groupe se veut être un donneur d'ordre responsable. Ainsi, La Poste demande, notamment à ses fournisseurs, à travers sa Charte d'achat responsable et éthique, de respecter et de promouvoir auprès de ses sous-traitants les principes du Pacte mondial et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), et notamment d'interdire toute forme de travail qui pourrait apporter atteinte à la santé ou à la sécurité.

La Banque Postale analyse, depuis 2020, l'ensemble de ses fonds et mandats à travers une grille incluant notamment des critères relatifs au respect des droits humains.

Le plan de vigilance du groupe (cf. Annexe 1 du présent Document d'enregistrement universel) rend compte de l'évaluation des risques d'atteinte grave aux droits humains et libertés fondamentales liés à ses activités. De cette cartographie des risques découlent l'ensemble des dispositifs de prévention, d'atténuation et de limitation des risques engagés par le groupe à destination de ses collaborateurs, mais également des prestataires et fournisseurs avec lesquels il entretient des relations commerciales établies.

Entreprise à mission depuis le 8 juin 2021, le groupe La Poste conforte son positionnement d'entreprise à impact positif et s'engage dans une politique de prévention de toutes atteintes aux droits humains. Le groupe La Poste respecte toutes les lois internationales et nationales concernant le respect des droits humains et est vigilant sur leur respect dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Résultats

2021	LA POSTE MAISON MÈRE	GROUPE FRANCE	GROUPE EUROPE
Recrutements en CDI	5 449	10 609	17 925
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	1 768	2 704	3 933
Nombre d'alternants	4 182	5 708	5 743
Taux de BOE (bénéficiaires de l'obligation d'emploi)[(a)]	8,66	ND	ND
Part des femmes dans l'entreprise	52,7	50,9	47,4
Part des femmes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	44,8	NC	NC
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (en %)	- 1,8	- 4,5	- 4,7

(a) Donnée non disponible à la date de parution de ce document

2020	La Poste Maison Mère	Groupe France
Recrutements en CDI	4 416	11 167
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	1 543	3 082
Nombre d'alternants	5 123	5 891
Taux de BOE (bénéficiaires de l'obligation d'emploi)	7,74	NC
Part des femmes dans l'entreprise	52,5	50,9
Part des femmes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	44,2	NC
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (en %)	- 2,4	- 4,2

3.3.2 DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES POSTIERS

Ambition

Dans un contexte de transitions numérique, écologique, démographique et territoriale, La Poste accompagne les postiers dans l'adaptation de leurs activités et compétences pour accélérer le développement des nouveaux moteurs de croissance au service de la société tout entière. La Poste développe une gestion prospective des ressources humaines pour accompagner les évolutions et proposer aux postiers de nouveaux parcours professionnels.

La Poste renforce son engagement et sa politique en matière de Gestion de l'emploi et des Parcours professionnels (GEPP) de ses collaborateurs en donnant la priorité à la mobilité interne. La fluidité de l'emploi en interne constitue l'un des volets majeurs de l'accord « La Poste, engagée avec les postiers » signé le 4 mai 2021 qui crée les conditions et donne les moyens à chaque postier d'avoir un parcours de carrière évolutif et de se préparer aux nouvelles activités en développement dans le groupe La Poste.

La politique de formation de La Poste a toujours été un levier prioritaire pour développer l'employabilité des postiers. L'accord du 4 mai 2021 a réaffirmé cette ambition et donne les moyens à chaque postier de se former tout au long de son parcours professionnel et de maîtriser les évolutions de l'environnement au bénéfice de tous les clients.

Politiques et actions

Installer une démarche d'anticipation des besoins en termes d'emplois

La Poste fait le choix d'une politique d'anticipation des besoins en termes d'emplois :

- le rôle de l'Observatoire des métiers et des compétences a été renforcé pour anticiper davantage les évolutions des métiers et les orientations en matière de développement des compétences. Il est présidé par la DRH du groupe et composé des DRH des branches, de la direction de la stratégie du groupe et des représentants des organisations syndicales. Les travaux de cet observatoire se traduisent par des actions concrètes, telles que : faire mieux connaître aux postiers les passerelles entre certains métiers ; identifier les formations accessibles pour progresser et atteindre un poste souhaité ; attirer de nouveaux talents grâce aux perspectives identifiées au sein de l'entreprise ; valoriser les opportunités d'évolution professionnelle. La réunion annuelle de l'Observatoire des métiers s'est tenue le 1er décembre 2021 ;
- pour favoriser l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, La Poste décline une GEPP au niveau local. L'objectif est de répondre aux besoins locaux de recrutement et de proposer aux postiers des postes proches de leurs lieux de vie. Le rôle des Espaces mobilité et recrutement groupe (EMRG) est renforcé au niveau de chaque région par une fine connaissance des évolutions à venir du marché de l'emploi local et des offres de postes qui seront proposées par toutes les entités (celles de la maison mère, tout comme celles des filiales du groupe) ;
- pour accompagner les enjeux de transformation du groupe, La Poste met en place une politique de gestion de talents. Elle vise à accompagner les directions dans l'identification des postes clés de l'organisation, à anticiper les besoins en identifiant et préparant les collaborateurs amenés à exercer des postes à forts enjeux et à préparer les titulaires de postes clés et leurs successeurs par des actions de développement et des opportunités d'évolution professionnelle ;
- dans ce cadre, en 2021, La Poste continue d'enrichir son offre de développement en lançant un parcours à destination des cadres dirigeants « Dirigeants engagés 2030 », en intégrant le mentorat et une journée d'intégration pour les nouveaux cadres dirigeants et en proposant des programmes sur des cibles plus spécifiques. La Poste est également partenaire, pour la 1re année, du programme Eve qui porte un regard éclairé sur les enjeux de la mixité. Enfin, La Poste a lancé la troisième promotion Impacte ! pour les « Talents » du groupe en revisitant le programme au regard des enjeux de la culture managériale.

Favoriser la mobilité et les parcours professionnels

Des opportunités d'évolution professionnelle sont proposées au sein du groupe :

- La Poste crée les conditions pour permettre aux collaborateurs d'être acteurs de leur projet professionnel en favorisant notamment leur prise d'initiative : marché de l'emploi interne fluide, appels à candidature accessibles à tous et plus attractifs sur la Bourse d'emplois, règles de mobilité interne partagées par tous, site intranet dédié à l'évolution professionnelle. Le volume des offres proposées sur la Bourse d'emplois et le nombre de postiers ayant bénéficié d'une évolution professionnelle ont retrouvé leur niveau de 2019 : 21 559 offres ont été proposées aux postiers et 18 532 postiers ont bénéficié d'une évolution professionnelle dans l'année ;
- l'organisation de la filière mobilité a été davantage simplifiée en 2021 autour des 12 EMRG qui réunissent désormais les 350 professionnels de la mobilité à La Poste. L'objectif est d'offrir en proximité des postiers un accompagnement de bout en bout, avec un accès facilité aux expertises et une information sur l'intégralité des possibilités d'évolution professionnelle qui s'offrent dans tout le groupe (maison mère et filiales) ;
- La Poste innove et améliore l'expérience collaborateur. Elle a déployé des salons virtuels de l'emploi dans toutes les régions afin de favoriser les évolutions professionnelles des postiers. Ces derniers ont ainsi pu visiter plusieurs stands (management, commercial, informatique…) et échanger par tchat avec des conseillers. Ces salons virtuels sont cinq fois plus fréquentés que les forums emplois classiques et ont déjà réuni plus de 4 500 postiers ;
- La Poste organise une meilleure identification des souhaits d'évolution exprimés par les postiers lors des entretiens annuels (réalisés avec leur manager tous les ans). Les acteurs de la filière RH et les managers sont également mobilisés dans l'accompagnement du collaborateur en mobilité, avec la garantie d'un partage en amont des informations liées à l'accompagnement financier de la mobilité ;
- La Poste créé deux nouveaux dispositifs de mobilité interne innovants pour accompagner les postiers vers des métiers recruteurs permettant de combler un écart de compétences significatif (Itinéraires balisés et Parcours pionniers), faciliter et développer la mobilité entre les sociétés du groupe, apporter une gestion inter-branches pour offrir de nouvelles opportunités. Ont été déployés en 2021 une dizaine de parcours (acheteur, responsable relations médias, responsable organisation et environnement du travail pour la BSCC, responsable client entreprise pour la BSCC et la RRH, concepteur développeur et responsable action commerciale pour la BSCC) ;
- en cohérence avec une gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences, La Poste a simplifié en 2021 l'accès à la promotion interne, en rendant les dispositifs de promotion plus opérationnels et focalisés sur la reconnaissance des aptitudes développées par les postiers. En 2021, 13 674 collaborateurs ont bénéficié d'un dispositif de promotion, soit un taux de promotion de 8 %.

Groupe France : 15 740 collaborateurs ont bénéficié d'un dispositif de promotion soit un taux de promotion de 8 %

Groupe Europe : 15 834 collaborateurs ont bénéficié d'un dispositif de promotion soit un taux de promotion de 6,4 %

La Poste accompagne également les collaborateurs qui souhaitent évoluer vers d'autres activités que postales :

- pour apporter une réponse aux demandes de mobilité exprimées par les collaborateurs vers l'une des trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière), La Poste met en œuvre des dispositifs d'accompagnement de ses personnels fonctionnaires comme salariés. En 2021, La Poste a accompagné 164 mobilités de collaborateurs vers les fonctions publiques ;

- 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 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 2021, 198 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet ;
- La Poste accompagne aussi des postiers vers le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), acteur en croissance sur le territoire et qui propose une diversité de métiers. À travers le partenariat Alliance dynamique, sont rendus possibles plusieurs types de projets : évolution professionnelle vers une structure de l'ESS ou encore engagement en fin de carrière dans une cause d'intérêt général. En 2021, 77 collaborateurs ont fait aboutir de tels projets d'évolution externe.

Résultats

La Poste maison mère	2021	2020
Nombre de collaborateurs qui ont évolué professionnellement	18 532	15 244
Offres sur la Bourse d'Emploi	21 559	20 419
Nombre de collaborateurs accompagnés par les équipes mobilités et recrutement	27 918	NC

Investir et innover dans le développement des compétences des postiers

La Poste s'engage à investir au moins 200 millions d'euros par an sur la durée de l'accord social « La Poste, engagé avec les postiers » en faveur de la formation professionnelle. En 2021, ce sont 210 millions d'euros (hors CUFPA[1]) qui ont été investis (303 millions au périmètre groupe Europe). Le taux d'accès des postiers à la formation est de 95,9 % pour La Poste maison mère (92,3 % au périmètre groupe Europe). En moyenne, le nombre d'heures de formation par postier formé est de 31h (vs 24 h 30 en 2020) pour La Poste maison mère (24h au périmètre groupe Europe).

Pour mieux accompagner les postiers dans le développement de leurs compétences et améliorer la lisibilité de l'offre de formation aux apprenants, La Poste a simplifié l'accès aux formations en 2021. La Poste améliore ainsi l'expérience collaborateur en mettant à disposition de chaque postier un espace de formation personnalisé à son profil.

Pour accroître l'efficience de la formation professionnelle, La Poste a regroupé au sein de l'Institut Groupe (IG) l'ensemble des formations destinées aux managers, aux fonctions supports ainsi que l'ensemble de l'offre transverse en développant les modalités pédagogiques les plus adaptées et innovantes (réalité virtuelle, escape game, digital et *micro-learning*...).

Le déploiement des grands programmes de formation a été renforcé en 2021 :

- des programmes de formation qui accompagnent la transformation spécifique des métiers des branches et le développement de nouvelles offres au service des clients. Ils sont dispensés par :
  - l'école de la Banque et du Réseau qui accompagne le développement des compétences métier des collaborateurs de La Banque Postale, des Services Financiers et de la branche Grand Public et Numérique. En 2021, plus de 2,7 millions d'heures ont été réalisées (périmètre La Poste SA),
  - l'université Services-Courrier-Colis qui accompagne le développement des collaborateurs de la branche Services-Courrier-Colis vers les métiers de demain. Elle est structurée autour de six domaines d'expertise : École des ventes, École marketing, École supply chain, École métier des facteurs, École qualité satisfaction client, École relation clients & administration des ventes. En 2021, plus de 1,5 million d'heures ont été réalisées,
  - l'IG pour soutenir et accélérer la professionnalisation des filières supports sur des sujets transverses tels que la gestion de projet, le management transversal ou encore l'orientation client mais également des sujets métiers tels que la maîtrise des risques, les compétences finances, immobilières, achats ou encore RH. Les dispositifs de développement des compétences proposés, sont principalement des formations innovantes et multimodales (présentiel, classe virtuelle, cours en ligne, conférences...). En 2021, 615 798 formations (e-learning, présentiel, classes virtuelles, conférences...) dispensées par l'Institut groupe ont été suivies par 69 369 postiers ;
- une offre de développement des compétences managériales portée par l'IG. Cette offre répond aux attendus de la nouvelle culture managériale, porteuse des valeurs de La Poste, source d'engagement et levier de réussite du plan stratégique. Sept postures clés sont privilégiées : être centré client, donner du sens, coopérer, responsabiliser, développer, reconnaître, promouvoir l'innovation. Elle accompagne la posture du manager comme leader et facilitateur de la transformation et facilite la coopération et l'intelligence collective. Elle promeut le management par les objectifs comme gage de performance. Tout comme l'offre proposée aux filières, elle comprend des programmes multimodaux : en présentiel, en classe virtuelle, en ligne et en libre-service, un cycle de conférences et des parcours de prise de poste, dont un parcours pour les nouveaux managers. Fin 2021, 5 781 managers ont participé à l'un des programmes de l'IG (soit 16 354 formations suivies). Par ailleurs, 1 125 nouveaux managers sont engagés sur un parcours Nouveau manager depuis le début de l'année ;
- une offre de formation transverse pour tous les postiers destinée à renforcer l'appropriation de la culture de l'entreprise et ses valeurs sur différents domaines. En font partie, les

(1) Contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance.

formations permettant de bien appréhender le travail hybride/le télétravail. Ces formations sont proposées en ligne, accessibles depuis une bibliothèque de ressources digitales ;

- La Poste investit pour accompagner les postiers dans le développement de leurs compétences numériques avec le programme Cap compétences numériques qui délivre à chaque postier une formation adaptée à ses besoins selon son niveau sur le numérique, l'intelligence artificielle et la maîtrise de la *data*. La Poste s'est fixé dans son plan stratégique « La Poste, engagée pour vous » l'objectif de former 100 % des postiers au numérique, IA et *data* en 2025. Déjà, 25 000 postiers ont bénéficié de ce programme en 2021 ;
- La Poste accélère les modalités pédagogiques les plus adaptées aux objectifs visés. En 2021, 60 % des postiers ont bénéficié d'une formation à distance (classe virtuelle, *e-learning*…) ;
- 72,3 % des formations de l'Institut Groupe sont dispensées en mode 100 % distanciel (e-learning ou classe virtuelle).

Résultats

	2021	2020
Nombre total d'heures de formation [(a)]	5 518 097	3 664 630
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année [(a)]	92,3 %	91,2 %
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une demi-journée de formation dans l'année [(b)]	81,9 %	79,7 %
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale [(b)]	4,8 %	3,8 %
Taux de postiers ayant suivi un parcours de formation dans le domaine du numérique dans l'année [(b)]	19,0 %	NC

(a) Périmètre La Poste maison mère et les filiales France en 2020 et 2021 ainsi que les filiales Europe en 2021.
(b) Périmètre La Poste maison mère.

3.3.3 RENFORCER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET LA PRÉSERVATION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL DES POSTIERS

Ambition

La qualité de vie au travail est porteuse de performance pour La Poste et d'engagement pour les postiers. Le renforcement de la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et de la sécurité au travail des postiers constituent l'orientation première de l'accord social « La Poste, engagée avec les postiers » signé le 4 mai 2021.

La Poste porte une attention toute particulière à la qualité de vie au travail et à l'engagement des postiers. Elle mesure chaque année cet engagement à travers un baromètre dont les résultats sont analysés au niveau de chaque établissement. Ils permettent d'améliorer les conditions de travail et l'expérience collaborateur et de suivre les résultats tout au long de l'année (compréhension des enjeux, partage du sens, organisation, contenu et charge de travail, conditions de travail…).

Politiques et actions

Améliorer la qualité de vie au travail

Renforcer la qualité de vie au travail contribue à la performance pour l'entreprise et à l'engagement des postiers.

La Poste renforce les actions en faveur de la qualité de vie au travail dans toutes les entités :

- la démarche Les Essentiels QVT vise à apporter des réponses concrètes aux situations dans lesquelles les équipes ressentent du stress et des difficultés à bien faire leur travail. Cela peut concerner tous les aspects du travail au quotidien : l'organisation du travail, l'autonomie, la reconnaissance, la conduite du changement, les relations de travail… ;
- les postiers sont associés à cette démarche : des groupes de travail sont organisés pour analyser les causes des situations à risques identifiées et proposer des solutions. La démarche des Essentiels QVT est lancée dans toutes les branches et se poursuivra chaque année. Elle contribue à la prévention des risques psycho-sociaux dans l'entreprise et les CHSCT y sont associés. 50 % des entités de La Poste ont d'ores et déjà déployé la démarche ;
- en 2021, le déploiement d'espaces de discussion sur le travail, les ateliers ParlonZen, s'est poursuivi dans les entités opérationnelles et dans les fonctions supports. Ces ateliers sont des rendez-vous privilégiés entre une équipe et son manager direct pour parler du travail au quotidien et des conditions dans lesquelles il se déroule. Ces temps d'échanges permettent de faire émerger des idées pour soutenir les collectifs de travail, valoriser le travail, améliorer ce qui ne fonctionne pas bien. Les managers sont formés à l'animation de ces ateliers, les sujets abordés sont proposés par les membres de l'équipe, les idées retenues ont vocation à être mises en place et suivies ;

- le développement du télétravail : La Poste et les organisations syndicales ont signé le 4 novembre 2021 un avenant à l'accord social relatif au télétravail. Il élargit le champ des bénéficiaires et vise à améliorer les conditions du travail hybride. La Poste et les organisations syndicales signataires ont souhaité capitaliser sur les expériences de travail hybride développées pendant la crise sanitaire. Fin 2021, 7 362 collaborateurs bénéficient du dispositif de télétravail ;
- La Poste réaffirme le droit à la déconnexion. Tout en tenant compte de l'organisation de l'entreprise, qui fonctionne 24 heures sur 24, ce droit est organisé à partir d'un temps de déconnexion de référence défini pour chacun et une fenêtre de déconnexion sur l'ensemble des messageries des postiers. Ce droit à la déconnexion a été rappelé aux postiers qui ont télétravaillé pendant la crise sanitaire afin de maintenir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- 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 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 ;
- l'accord signé en 2018 prévoyant la mise en place de mesures en faveur des postiers aidants avec notamment la possibilité de donner des jours sur un fonds de solidarité aidants alimenté par La Poste à hauteur de 1 000 jours, a été prolongé jusqu'à fin 2022. Les postiers aidants disposent également de trois jours d'autorisations spéciales d'absence pour accompagner la personne aidée dans ses démarches administratives et médicales ainsi que de facilités dans l'organisation de leur travail et d'un accompagnement dans leur évolution professionnelle s'ils ont besoin d'effectuer une mobilité géographique ;
- enfin, la médiation de la vie au travail a enregistré des résultats encourageants : 87 % d'accords réglés à l'amiable avec l'aide de la médiation au travail en 2021 (en hausse de 5 % par rapport à 2020). Au-delà des médiations individuelles, La Poste a développé les médiations collectives qui permettent aux parties prenantes de retrouver un environnement de travail serein et productif. En 2021, La Poste devient la première entreprise dont la communauté des médiateurs est labellisée par le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP).

Poursuivre les démarches de prévention

La prévention des risques psychosociaux et de la pénibilité est un sujet clé de l'accord social « La Poste, engagée avec les postiers » pour permettre à tous les postiers d'être bien dans leur travail.

Concrètement, la politique de prévention de La Poste se traduit par :

- une prévention renforcée des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques : déploiement d'équipements de travail permettant de réduire les risques (suppression des deux-roues à moteur et utilisation d'un véhicule trois-roues à moteur (le Staby) pour réduire les risques routiers, utilisation d'aides à la manutention ou d'exosquelettes et d'autres matériels adaptés en bureaux de poste, etc.), lancement d'une démarche d'étude de postes en conditions réelles en lien avec la CNAM ;
- des équipements et mesures de prévention pour les postes de travail tertiaires (réglages et pratiques à mettre en œuvre pour limiter les contraintes et la fatigue liées au travail sur écran). Ces conseils ont été diffusés aux personnes qui télétravaillaient pendant la crise sanitaire, en complément de mesures de prévention des risques psycho-sociaux ;
- des 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 ;
- la poursuite de dispositifs d'habilitation pour tous les collaborateurs exerçant une activité de conduite ;
- le déploiement d'un plan en matière d'accueil de la clientèle et de gestion des incivilités. Il 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. Cette démarche a été déployée depuis 2017 dans plus de 700 bureaux de poste dont 103 en 2021. Face à l'augmentation des signalements en 2020 et au contexte de crise sanitaire, un nouveau plan RECO 21 (Reconquête de l'espace commercial) a été déployé en complément. Il prévoit des actions fortes et de court terme pour endiguer de manière visible et ressentie les agressions dans les bureaux de poste les plus touchés par les incivilités en termes de récurrence et de gravité ;
- une meilleure prise en compte de la pénibilité dans les parcours de carrière des postiers afin d'éviter des risques d'inaptitude partielle ou totale ;
- un accompagnement des personnes qui s'absentent de l'entreprise pour une durée longue, qui vise à faciliter leur retour au travail ;
- un dispositif de prévention et de traitement des situations en lien avec le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ;
- un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique par téléphone, accessible à tous collaborateurs 24 heures sur 24 et un numéro spécifique pour les managers et les acteurs RH.

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 2021, elle comptait 105 médecins du travail, 122 infirmiers en santé au travail, 107 assistants en service santé au travail et un réseau de 240 assistants sociaux.

Résultats

	2021 GROUPE EUROPE	2021 GROUPE FRANCE	2020 Groupe France
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles [(a)]	833 716	817 476	796 413
Accidents de travail avec arrêt			
Taux de fréquence [(b)]	20,20 %	21,02 %	19,91 %
Taux de gravité [(c)]	1,41 %	1,63 %	1,52 %

(a) Inclut La Poste maison mère et les filiales du groupe en France (et/ou filiales en Europe). Cet indicateur est calculé sur la base de l'effectif en personnes physiques (hors CDD). Les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.

(b) Pour La Poste maison mère et les filiales du groupe en France (et/ou filiales en Europe): fonctionnaires, CDI, CDD. Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets domicile-travail) par millions d'heures travaillées. Les heures travaillées sont calculées sur la base des effectifs moyens que multiplie le nombre d'heures de travail annuel. Nouvelle méthode de calcul du taux de fréquence (à partir de 2017) qui est calculé au 31 décembre, avec un mois de consolidation, et prenant en compte tous les contrats (hors stagiaires).

(c) Pour La Poste maison mère et les filiales du groupe en France, (et/ou filiales en Europe): fonctionnaires, CDI, CDD. Nombre de jours d'arrêt pour accident de travail (hors trajets domicile-travail) par milliers d'heures travaillées. Les jours perdus pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires. Le nombre d'accidents du travail avec arrêt ainsi que le nombre de jours d'arrêt occasionnés sont extraits des systèmes de gestion RH en date du 31 décembre.

3.3.4 PROPOSER DES DISPOSITIFS DE RÉMUNÉRATION ET UNE OFFRE SOCIALE VARIÉE

Ambition

La Poste développe une politique salariale et une offre sociale adaptée aux besoins de chaque postier. Dans le respect des valeurs de l'entreprise, elle vise la prise en compte des situations individuelles et l'égalité professionnelle avec la mise en œuvre d'actions sociales et solidaires respectueuses de l'équilibre de chacun.

Mettre en œuvre une politique de rémunération globale

Politiques et actions

La politique de rémunération et accessoires est fondée sur les valeurs de La Poste : équité, diversité, reconnaissance des compétences et reflétant la performance et les responsabilités de chacun.

La politique salariale :

- pour le personnel sous statut de fonctionnaire, les mesures propres à la fonction publique (valeur du point) sont appliquées,
- s'agissant du personnel salarié, la politique de rémunération est définie par une convention d'entreprise (la Convention commune) et par la négociation annuelle obligatoire (NAO). Cette politique de rémunération comporte principalement une évolution annuelle négociée ainsi qu'une certaine progression à l'ancienneté reconnaissant l'évolution des compétences dans une fonction. Elle est complétée par des dispositifs de promotion valorisant les parcours et les évolutions professionnelles. Un dispositif de complément pour charges de famille permet de prendre en considération l'évolution de la vie personnelle des salariés,
- en ce qui concerne les cadres, la politique de rémunération comporte à la fois des évolutions individuelles de la rémunération fixe en fonction de la contribution et du potentiel et un dispositif de part variable sur objectifs annuels, quantitatifs (résultat économique) et qualitatifs (indicateurs extra-financiers, tels que santé et sécurité au travail, qualité de vie au travail, management, responsabilité sociale),
- 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, dans les domaines des services aux entreprises et aux particuliers sur les marchés de la banque, des assurances, du numérique, des medias, de la santé, des Services-Courrier-Colis, de la logistique et de la téléphonie ;

L'intéressement :

- La Poste et les organisations syndicales CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes ont signé le 22 juin l'accord d'intéressement pour la période 2021-2023. Le nouvel accord reprend les fondamentaux de l'intéressement à La Poste,
- le nouvel accord porte sur les exercices annuels de 2021, 2022 et 2023. Avec ce nouvel accord, La Poste et les organisations syndicales signataires souhaitent associer les collaborateurs de La Poste SA aux résultats du groupe,
- l'accord qui entre en vigueur se base sur un nouvel indicateur de déclenchement du montant de base de l'intéressement : le résultat net part du groupe (RNGP). Celui-ci prend en compte l'ensemble des résultats de La Poste SA ainsi que ceux de ses filiales, à hauteur du montant du capital détenu par la maison mère, y compris CNP Assurances détenue à 62 % par La Poste SA,
- avec cet accord, l'intéressement sera déclenché dès 175 millions d'euros de RNPG et progressera selon les résultats observés,
- quatre nouveaux indicateurs modulant le montant de base de l'intéressement sont prévus dans le nouvel accord : trois indicateurs NPS (*Net Promoter Score*) sur les activités du Courrier, du Colis et de la Banque et le taux de formation des

postiers au numérique. L'atteinte et le dépassement des objectifs fixés sur ces indicateurs pourront majorer à la hausse le montant de base de l'intéressement,

- afin de renforcer l'unité de l'entreprise, cet accord, comme les précédents, prévoit que chaque postière et postier à temps complet et présent toute l'année, quel que soit son grade ou sa branche, perçoive le même montant d'intéressement.
  Les résultats du groupe en 2021 ont permis d'attribuer en 2022 une prime d'intéressement à chaque postier de 591,60 € brut.
- il existe par ailleurs des accords d'intéressement dans la plupart des filiales françaises ;

- pendant toute la durée de la crise de Covid-19, La Poste a maintenu à 100 % le salaire net des postiers éloignés du service (pour des raisons de santé ou de garde d'enfants) et ne pouvant pas télétravailler ;

- par ailleurs, plusieurs primes ont été versées aux postiers en 2021, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat a été versée à plus de 166 000 postiers, la prime pour les facteurs a été étendue à l'ensemble des agents courrier-colis et la prime des distributeurs colis a été revalorisée.

- **L'épargne salariale :**

  La Poste et cinq organisations syndicales (FO, la CFDT, la CFTC, la CGC et l'UNSA Postes) ont signé en décembre 2006 deux accords instituant respectivement le plan d'épargne groupe (PEG) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO).

  La Poste maison mère, en signant le 10 septembre 2020 avec les organisations syndicales (CFDT-F3C, FO-COM, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC groupe La Poste/Fédération CFTC Média+ et l'UNSA-Postes) un avenant à l'accord Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif), fait bénéficier les postiers de ces avantages. Ainsi, à partir du 1er octobre 2020, le Perco a été remplacé par le PERCOL (plan d'épargne retraite collectif).

  Ces plans d'épargne collectifs mis en place par La Poste sont également ouverts à certaines filiales françaises remplissant les conditions d'adhésion. À ce jour, 16 filiales ont choisi d'adhérer aux dispositifs d'épargne salariale de La Poste SA. Les collaborateurs de La Poste et des filiales adhérentes ont la possibilité d'épargner dans les plans d'épargne salariale à partir de trois mois d'ancienneté, en y effectuant des versements volontaires et/ou en plaçant leur prime d'intéressement et/ou de participation. Depuis 2014, La Poste permet également à ses collaborateurs de transférer chaque année jusqu'à dix jours de leur compte épargne-temps (CET) vers le plan d'épargne retraite (hors congés annuels).

  En complément des sommes versées par les collaborateurs sur le PEG et le PERCOL, La Poste verse un abondement. Les filiales adhérentes sont autonomes quant à la définition de leur abondement.

  Les sommes versées sur le PEG et le PERCOL sont investies sur une gamme diversifiée de FCPE labélisés ISR, exclusivement dédiés au groupe La Poste, dont la gestion financière est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

  Au 31 décembre 2021, le groupe La Poste compte 155 243 bénéficiaires des dispositifs d'épargne salariale groupe.

  En termes de gouvernance, un Conseil de surveillance commun aux FCPE La Poste a été constitué, composé à parité de représentants salariés des porteurs de parts et de représentants des employeurs du groupe adhérant aux plans d'épargne salariale. Il s'est réuni à cinq reprises en 2021.

- **Participation des salariés aux résultats de l'entreprise :** 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). Les filiales sont, elles, dans le champ de la mise en œuvre obligatoire de la participation.

- **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 relèvent du régime de droit commun correspondant à leur statut juridique : régime des pensions civiles pour les fonctionnaires, régime général pour les salariés. S'agissant du financement des retraites des fonctionnaires, la loi n° 2006-1771 du 30 décembre 2006 a mis en place un dispositif de contribution libératoire, exonérant La Poste de toute dette afférente à ce régime. Le taux de cette contribution, selon le principe d'équité concurrentielle, « est calculé de manière à égaliser les niveaux de charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises relevant du droit commun des prestations sociales, pour ceux des risques qui sont communs aux salariés de droit commun et aux fonctionnaires de l'État ».

- **Couverture sociale complémentaire :** par accord du 19 mai 2006, un régime collectif obligatoire de prévoyance complémentaire et de prise en charge des frais de santé est en place pour les personnels salariés. Un dispositif de cotisations organise sur l'ensemble du régime une solidarité en faveur des familles et des plus bas revenus. Pour les personnels fonctionnaires, un régime de remboursement de frais de santé est en place depuis le 1er janvier 2012, dans le cadre de la loi du 9 février 2010 (loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales). Un accord a été conclu le 7 juillet 2011, établissant un régime collectif obligatoire, à cotisations définies, régi par le droit commun de la Sécurité sociale (art. L. 911-1 du Code de la sécurité sociale). Le régime des frais de santé obligatoire rembourse depuis le 1er janvier 2020 intégralement les équipements 100 % santé, pour les prothèses dentaires et l'optique.

- En 2021, près de 300 000 personnes couvertes ont pu bénéficier des garanties collectives santé obligatoires, en tant que salariés, fonctionnaires, conjoints et enfants ayants droit.

- Les personnels des filiales sont couverts par des régimes propres à chaque société.

Résultats

Tableau de synthèse sur les rémunérations	2021 GROUPE EUROPE	2021 GROUPE FRANCE	2020 Groupe France
Rémunération brute annuelle en moyenne [(a)]	33 313 €	33 258 €	32 545€
Évolution n/n-1	NC	+ 2,2 %	+ 2,2%
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice (La Poste SA)	NC	125,5 M€	96,2 M€
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCOL [(b)]	169 518	169 036	174 934
Abondement net versé par l'entreprise	33 M€	32 M€	34 M€
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG/PERCOL)	87,6%	87,6%	89,2%

(a) L'indicateur est calculé sur la base des rémunérations fixes brutes versées. La rémunération moyenne intègre les éléments de rémunération à périodicité mensuelle hors primes variables. L'effectif pris en compte est l'effectif moyen en ETP de l'année.

(b) La Poste et certaines filiales dont Mediapost adhèrent au plan d'épargne groupe (PEG) et au plan d'épargne pour la retraite collectif du groupe (PERCOL). La Banque Postale possède ses propres plans d'épargne salariaux (PEG et PERCOL).

3

Adapter l'offre sociale au quotidien des postiers

Politiques et actions

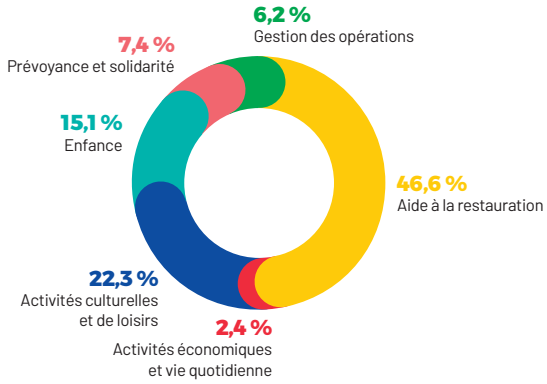
La politique en matière d'activités sociales de La Poste est co-construite avec les organisations syndicales et les associations. Elle a pour objectif de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des postiers dans une logique de solidarité et d'adaptation aux besoins de chacun.

L'offre d'activités sociales, proposée à tous les personnels de La Poste SA, représente un budget total de 186 millions d'euros en 2021 (*vs* 196 millions d'euros en 2020) et répond aux besoins quotidiens des postiers :

- soutien aux parents avec des aides pour la garde d'enfants, pour les séjours en centre de vacances, pour le soutien scolaire ;
- aides à la restauration ;
- offres pour les vacances, les loisirs, le sport ;
- soutien renforcé aux aidants et aux postiers en difficulté dans le cadre de l'entraide et de la solidarité.

La Poste développe des prestations individuelles d'action sociale relevant de sa politique d'entreprise, telles que des chèques vacances (30 726 demandes en 2021), des allocations de scolarité et des CESU préfinancés. La Poste a mis en place une offre de soutien des postiers aidants familiaux, avec notamment la publication d'un guide pour les aidants et un guichet téléphonique d'accueil dédié pour les accompagner et les conseiller de façon personnalisée. Au dernier trimestre deux opérations exceptionnelles ont permis aux postiers de recevoir des chèques cadeaux, et de profiter d'offres de billetterie très avantageuses de la part du COGAS.

Répartition des dépenses en matière d'activités sociales



Apporter des solutions logement pour tous

Politiques et actions

La politique de logement des postiers est un élément important de la politique sociale du groupe. La Poste est le premier contributeur de la participation des employeurs à l'effort de construction-PEEC (Action logement services). Elle mène une politique active, négociée dans le cadre d'accords successifs signés avec l'ensemble des organisations syndicales. Cette politique s'appuie sur l'offre de services proposée par Action logement et un parc historique de plus 16 500 logements sociaux occupés à environ 40 % par des postiers, actifs ou retraités et dont la gestion est assurée par le groupe Poste Habitat. Au-delà du versement obligatoire de la PEEC, La Poste maintient un investissement financier volontaire issu des accords logement.

- Un 5e accord unanime sur la politique sociale du logement à La Poste a été signé pour la période 2020-2022. Il pérennise les aides déjà en place et met en avant de nouvelles offres pour accompagner les postiers en fonction de leur situation (travaux d'amélioration et de rénovation thermique, adaptation du logement aux normes PMR, modification de la structure familiale,..).
- Les offres de logements (hébergement temporaire, locatif social, accès au parc intermédiaire, accession à la propriété) et les services associés (conseil, cautionnement, crédit immobilier, prêt travaux, aide financière) ainsi que de nouvelles offres d'accompagnement pour des travaux d'adaptation et de rénovation thermique permettent à La Poste de proposer des solutions adaptées aux besoins des postiers à chaque étape de leur parcours résidentiel, de leur évolution professionnelle ou de leur vie personnelle. Cette politique a permis en 2021 d'accompagner plus de 10 188 postiers dont 1 683 pour un accès à un logement locatif social (soit 16,5 %). Ces résultats sont au global en hausse par rapport à ceux de 2020, plus particulièrement pour l'accès des postiers à un logement social.
- Par ailleurs, La Poste et la Caisse des Dépôts ont signé un partenariat permettant de proposer aux postiers une offre de logements intermédiaires. Ces logements proposés par CDC Habitat viennent compléter l'offre de logement des bailleurs sociaux à loyers modérés.

Résultats

En 2021, 10 188 postiers ont bénéficié de solutions logements.

3.3.5 MAINTENIR UN DIALOGUE SOCIAL SOUTENU

Ambition

Le groupe La Poste agit pour un dialogue social constructif, intégrant des pratiques innovantes, dans le respect des valeurs et des contraintes de l'entreprise.

Dans une période de forte transformation, La Poste associe l'ensemble du corps social afin d'élaborer un projet partagé reposant sur un dialogue social permanent et constructif respectueux de la pluralité des expressions.

Accompagner le développement de l'entreprise par la signature d'accords sociaux

Politiques et actions

Les 57 accords nationaux signés depuis 2018 sont le fruit d'un dialogue social constructif avec toutes les organisations syndicales représentatives et démontrent la volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les collaborateurs. En 2021, cela s'est traduit par 18 accords (*vs* 14 en 2020).

En 2021, La Poste s'est engagée sur :

- un emploi de qualité reposant sur l'absence de départs collectifs contraints, la qualité de vie au travail, le développement des compétences et les parcours professionnels ;
- une rémunération garantie à 100 % pour les postiers placés en activité partielle (personnes vulnérables et gardes d'enfants) ;
- une prolongation des mesures en faveur des postiers aidants ;
- un élargissement de nombre de bénéficiaires du télétravail à La Poste en capitalisant sur les expériences de travail hybride développées pendant la crise sanitaire.

Au-delà de ces accords signés au périmètre de La Poste SA, 139 accords ont été signés au niveau des filiales françaises du groupe et 253 accords signés au niveau des filiales européennes du groupe. 100 % des collaborateurs du groupe en France sont ainsi couverts par des accords sociaux.

Suivre les engagements pris dans les accords en vigueur

Politiques et actions

La Poste s'appuie sur une filière RH professionnelle, en soutien de la ligne managériale et s'assure de la bonne application des engagements pris dans les accords par :

- des commissions de suivi des accords permettant de partager les résultats avec les organisations syndicales et les postiers ;
- un dispositif d'alerte sociale qui permet, depuis plusieurs années, aux organisations syndicales de saisir le directeur local, puis si nécessaire la direction des ressources humaines (DRH) du groupe, de tout manquement qu'elles estiment avoir constaté dans la mise en œuvre des engagements ou de la méthode de conduite du changement applicable aux évolutions de l'organisation au niveau national ou local ;
- une filière RH proche des opérationnels et en capacité de contribuer efficacement à l'amélioration de l'expérience collaborateur. Les responsables des ressources humaines (RRH) de proximité sont présents dans tous les établissements postaux. Ils améliorent l'expérience collaborateur sur l'ensemble des aspects de la vie professionnelle, dans le respect de la confidentialité et de la liberté d'expression des chacun. En particulier :
  - informer et traiter les questions relevant de la gestion RH et en faciliter l'accès par le déploiement d'un chatbot RH accessible à tous les postiers et sur tous supports (smartphone...),
  - informer et conseiller en matière d'évolution professionnelle et accompagner les managers à cet effet,
  - être un interlocuteur de confiance en cas de situation difficile de l'agent, professionnelle ou personnelle.

Faire vivre le dialogue social

Statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés, La Poste s'emploie à leur appliquer des règles RH communes, chaque établissement de l'entreprise étant constitué à la fois de fonctionnaires et de salariés sur les mêmes postes de travail.

Depuis 2002, le groupe recrute ses nouveaux collaborateurs uniquement sous statut de droit privé. Le nombre de collaborateurs régis par les statuts de la fonction publique diminue progressivement et s'établit fin 2020 à 24,3 % de l'effectif de l'ensemble du groupe (*vs* 27,1 % en 2019).

Selon la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, les fonctionnaires relèvent du statut général de la fonction publique de l'État et les agents contractuels sont 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 relatives au statut des personnels.

Dialogue social et représentation du personnel

Institutions représentatives du personnel à La Poste (IRP)

Elles 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.

La cohabitation de fonctionnaires, d'agents contractuels de droit public et de salariés implique de garantir des règles de représentation et de dialogue social homogènes au sein de l'entreprise fixée par la loi de 1990 précitée.

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 2024 que :

- les dispositions sur le Comité social et économique (CSE) ne sont pas applicables à La Poste ;
- l'ensemble des IRP, dont les CHSCT, est maintenu.

Dans l'intervalle, La Poste va ouvrir des chantiers de négociation en vue de définir ses nouvelles IRP à compter de 2024, en lien avec les organisations syndicales. La création de ces nouvelles instances devra faire l'objet d'une saisine du Parlement en vue de la modification de la loi du 2 juillet 1990.

La représentation individuelle

Les instances de représentation individuelle sont des commissions paritaires au niveau national et au niveau local (CAP pour les fonctionnaires et CCP pour les salariés et les agents contractuels de droit public). Les élus y sont appelés à donner leur avis sur les situations individuelles des agents notamment en matière disciplinaire.

La représentation collective

Les instances de représentation collectives des postiers sont :

Les Comités techniques (CT)

Les élus au sein des CT examinent des sujets comme l'organisation et le fonctionnement des services, les règles statutaires, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation et le développement des compétences et des qualifications professionnelles, l'égalité professionnelle, la parité et la lutte contre les discriminations. Il existe un Comité technique national (CTN), dont le rôle est d'examiner les sujets et projets d'ampleur nationale (et disposant de compétences dédiées telles que par exemple l'information sur le bilan social), et des Comités techniques locaux (CTL), placés au niveau de chaque niveau opérationnel de déconcentration (NOD), et chargés des sujets spécifiques au NOD.

Enfin, depuis le décret du 25 février 2016, les CT exercent dorénavant le contrôle social des services de santé au travail de La Poste (initialement confié aux CHSCT de NOD).

Les CHSCT

Mis en place en novembre 2011 dans les établissements comptant au moins 100 collaborateurs, ils couvrent 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 de consultation susmentionnées, La Poste dispose aussi de plusieurs instances d'information, de concertation et de négociation :

- les Commissions du dialogue social de La Poste (CDSP), composées de représentants des organisations syndicales représentatives au niveau national ou local (branche et niveau opérationnel déconcentré). La direction y partage l'information et/ou engage une concertation sur différents sujets. Elles se réunissent pour la négociation 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

Elles se sont tenues en décembre 2018 afin d'élire les représentants aux CT, CAP et CCP. 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 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.

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

Les sept représentants du personnel au Conseil d'administration de La Poste ont été élus par vote électronique du 7 au 10 décembre 2020 (taux de participation 50,93 %).

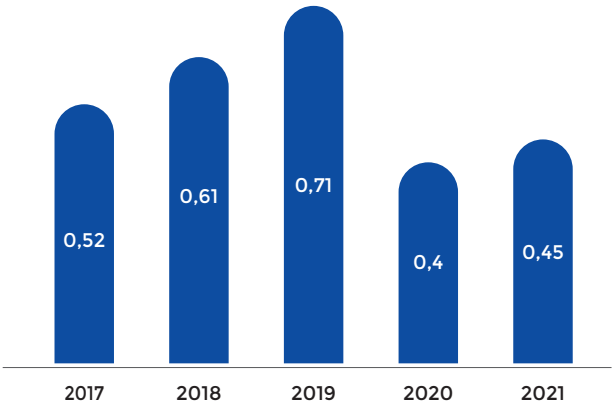
Élus pour cinq ans, ils siègent aux côtés des 14 autres administrateurs : 13 nommés par l'Assemblée générale des actionnaires de La Poste et un représentant de l'État nommé par arrêté. Par ailleurs, trois censeurs nommés par décret, deux représentant les communes et leurs groupements et un représentant les usagers participent aux réunions du Conseil d'administration qui définit la politique générale de La Poste ainsi que les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques du groupe, et veillent à leur mise en œuvre.

La répartition des voix et des sièges est la suivante :

- la CFDT obtient 25,08 % et deux sièges dont le siège cadre ;
- la CGT obtient 23,96 % et deux sièges ;
- FO obtient 19,29 % et un siège ;
- SUD obtient SUD 18,25 % et un siège ;
- la CFTC/CFE-CGC obtient 13,42 % et un siège.

L'exercice du droit de grève

Nombre de jours de grève perdus par agent à La Poste
(grèves nationales et locales)



3.3.6 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES

	2021 GROUPE EUROPE	2021 GROUPE FRANCE	2020 Groupe France
Effectif total au 31/12 en personnes physiques (CDI, fonctionnaires et CDD)	260 192	214 043	226 264
Répartition de l'effectif par âge (en PP) [(a)]			
Moins de 25 ans	7 645	4 609	5 136
25-29 ans	16 428	11 575	12 022
30-39 ans	50 269	38 227	40 128
40-49 ans	67 136	56 862	58 611
50-54 ans	38 310	33 373	33 917
55-59 ans	43 424	40 898	43 504
60 ans et plus	22 387	20 251	19 668
Total général	**245 599**	**205 795**	**212 986**
% femmes/hommes (CDI et fonctionnaires)	47,4 / 52,6	50,9 / 49,1	50,9 / 49,1
Part des femmes dans le Comité du management	NC	33,6	32,5
Par type de contrat CDD/CDI	5,6 / 94,4	3,9 / 96,1	5,9 / 94,1
Collaborateurs à temps partiel	28 701	22 116	24 079
% d'employés/cadres	73,2 / 26,8	68,8 / 31,2	70,9 / 29,1
Recrutements réalisés en CDI	17 925	10 609	11 167
Recrutements % femmes/hommes	36,5 / 63,5	43,2/ 56,8	44,6 / 55,4
Recrutements moins de 25 ans	3 933	2 704	3 082
Nombre total d'accords signés	271	157	126
Formation			
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation	92,3	NC	NC
Heures de formation par collaborateur formé	24 h	27 h	19 h
Absentéisme et accidentologie			
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	20,20	21,02	19,91
Taux de gravité des accidents du travail	1,41	1,63	1,52
Taux d'absentéisme maladie	6,70	7,34	7,76

(a) Périmètre CDI et fonctionnaires (sans prise en compte des CDD)

3.4 NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AUX INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

3.4.1 CADRE DE RÉFÉRENCE ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING EXTRA-FINANCIER

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 :

- le chapitre 3 présente les informations relatives aux enjeux et risques sociaux, sociétaux et environnementaux liés à son activité, et aux politiques menées dans ces domaines, en conformité avec les obligations de la déclaration de performance 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 et étend progressivement le périmètre de l'ensemble des indicateurs publiés visant le périmètre consolidé ;
- les indicateurs sociaux sont élaborés selon la méthodologie employée pour le bilan social ;
- afin de rendre compte aux parties prenantes des résultats annuels du groupe en matière de Responsabilité sociale et environnementale, le groupe publie annuellement un rapport RSE et un format court « Les essentiels », tous deux disponibles au cours du deuxième trimestre de l'année et téléchargeables depuis le site du groupe La Poste. Ce rapport est établi selon les normes *Global Reporting Initiative* (GRI)[1].

Les indicateurs environnementaux s'appuient sur des référentiels reconnus :

- référentiels nationaux (méthodologie de l'outil Bilan Carbone proposée par l'Ademe, pour le calcul des émissions de la majorité des énergies hors électricité à l'étranger et facteurs d'émissions et autres sources de la Base Carbone) ;
- référentiels internationaux: GHG Protocol pour la définition des scopes 1, 2, 3 ; lignes directrices pour le reporting de développement durable de la *Global Reporting Initiative* (GRI) ; facteurs de consommation ou d'émission fournis par l'Agence internationale de l'énergie pour le calcul des émissions liées aux consommations d'électricité à l'étranger (sur la moyenne des trois dernières années) ; recommandations de la *Task force on Climate-related Financial Disclosure* ;
- cas particuliers pour les facteurs d'émission de l'électricité d'origine renouvelable (facteurs d'émission en équivalents CO_2 relatifs à la consommation d'électricité d'origine renouvelable 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).

La période de référence du reporting est fondée :

- pour les indicateurs sociaux, sur une année calendaire (du 1er janvier au 31 décembre) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises ;
- pour le reporting environnemental, sur une année glissante de décembre 2020 à fin novembre de l'année 2021 ou sur un trimestre glissant T4 année 2020 à fin T3 2021, à l'exception du nombre de véhicules (31 décembre).

L'ensemble des indicateurs sont décrits et mis à jour annuellement dans des protocoles de reporting détaillé, établis par la direction de l'engagement sociétal du groupe, chargée du reporting en concertation avec l'ensemble des parties prenantes internes. Ce protocole précise la définition des indicateurs, les modes de recueil et de calcul des informations, les estimations ou extrapolations effectuées le cas échéant, les contrôles réalisés et les responsabilités de collecte et de validation.

Le périmètre de reporting du groupe La Poste, sauf mention contraire, est constitué des filiales du groupe La Poste consolidées par intégration globale pour l'établissement des états financiers consolidés. Ce périmètre évolue au fil des années selon les indicateurs, fort des démarches d'harmonisation des indicateurs, des plannings de reporting extra-financier, des projets d'informatisation et des opérations de croissance externe. En 2021, le reporting extra-financier est marqué par :

- l'élargissement du périmètre des indicateurs sociaux, avec l'inclusion désormais des filiales Europe du groupe ;
- concernant les indcateurs environnementaux, un ajustement en 2021 de la méthode d'extrapolation afin d'assurer la cohérence du reporting avec le périmètre de consolidation des entités du groupe et la réalité opérationnelle des entités extrapolées :
  - les principes demeurent inchangés : par convention, les données extrapolées sont calculées à partir d'un ratio émissions en Kgeq CO_2 pour 1 000 euros de chiffre d'affaires. L'ensemble des émissions de GES extrapolées sont par convention, considérées comme faisant partie du scope 3 dans le tableau des émissions du groupe,
  - à compter de 2021, les entités de LBP du type holding sont exclues du CA éligible car elles ne portent pas d'activités opérationnelles génératrices d'émissions de GES significatives,
  - pour l'entité Asendia, le ratio d'émission moyen du groupe a été appliqué à ses activités de logistique. Concernant son activité de plateforme numérique, c'est le ratio d'émission moyen des activités numériques du groupe qui a été appliqué.

(1) *Le GRI est un organisme international indépendant de normalisation de la performance en développement durable des entreprises.*

Périmètre des indicateurs	% du CA consolidé du groupe	% des effectifs du groupe exprimés en ETP
Indicateurs sociaux pour le groupe La Poste incluant les filiales en France et en Europe [(a)]	90,6	95,1
Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments pour le groupe La Poste [(b)]	100	100

(a) La Direction générale ressources humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux, de santé et de sécurité.

(b) Y compris les données extrapolées émissions de gaz à effet de serre (scope 3) qui représentent 5 % des GES du groupe en 2021.

Le périmètre d'engagement de réduction des émissions de GES[(1)] 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 La Poste Immobilier. Il s'agit des émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, chaleur ou froid et des émissions incluant les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs. Les transports pris en compte sont les transports routiers, aériens, ferrés et maritimes.

Les émissions de gaz à effet de serre comprennent :

- les émissions de GES des scopes 1 et 2 au sens du GHG Protocol : émissions directes et émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, vapeur, gaz naturel, chaleur ou froid ;
- les émissions de GES du scope 3 : incluant principalement les sous-traitants de transport et les déplacements professionnels sous-traités des collaborateurs.

3.4.2 CADRE DE RÉFÉRENCE ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING TAXONOMIE

Le cadre du règlement (EU) 2020/8521 du 18 juin 2020 sur la Taxonomie durable, complété par deux actes délégués (un acte délégué paru en avril 2021 précisant les critères techniques environnementaux pour les deux premiers objectifs liés au changement climatique ; un acte délégué paru le 6 juillet 2021 précisant les modalités du reporting attendu sur la Taxonomie) a été suivi par le groupe La Poste. En tant qu'entreprise de plus de 500 salariés publiant une déclaration de performance extra-financière, il est concerné par l'obligation introduite au sein du règlement Taxonomie de publier :

- dès l'exercice 2021 : la part de son activité « éligible » à la Taxonomie, mesurée par les parts des chiffres d'affaires, CapEx et OpEx consolidés « éligibles », en lien avec les deux premiers objectifs environnementaux liés au changement climatique sachant que l'objectif d'atténuation en couvre la majeure partie ;
- à partir de l'exercice 2022 : la part de son activité « éligible » à la Taxonomie et la part « alignée » avec la Taxonomie, mesurées par les parts des chiffres d'affaires, CapEx et OpEx consolidés « éligibles » et « alignées », en lien avec les deux objectifs climatiques.

Le reporting sur l'alignement sera publié conformément aux exigences réglementaires à partir de 2023 au titre de l'exercice 2022 pour les deux objectifs climatiques, et à partir de 2024 au titre de l'exercice 2023 pour les quatre autres objectifs environnementaux.

Dans le cadre de ce premier exercice, un référentiel, comprenant les éléments méthodologiques pour l'exercice de qualification des activités du groupe, les processus de collecte et les méthodologies de calculs et de consolidation groupe, ainsi que les responsabilités, a été établi. Le périmètre couvert concerne les entités consolidées hors activités financières.

Des interprétations ont été réalisées pour l'éligibilité, comme par exemple :

- pour les investissements immobiliers, non strictement identifiés par branches et/ou à un macro secteur dans les outils, des clefs par mètre carré ont été utilisées sur la partie immobilière pour les investissements du propriétaire (grosse réparation, gros entretien…) ;
- pour les prises à bail externe immobilières supérieures à 1 an ont été appliquées des clefs au mètre carré loué par branche.

Les CapEx immobiliers et indutriels liés à l'activité logistique, livraison fret et l'activité de traitement des données numériques ont été alloués aux branches qui s'inscrivent dans ces macro secteurs. Pour les autres bâtiments (immeubles tertiaires ou commerciaux), ils ont été identifiés à part, évitant par construction la double comptabilisation. Sur les véhicules, le même principe a été retenu (véhicules d'exploitation vs véhicules de fonction/services).

Les éléments publiés (numérateur/dénominateur) au titre de la Taxonomie de La Poste industrielle et commerciale font l'objet d'une réconciliation avec les états financiers.

En anticipation du premier reporting obligatoire, le groupe La Poste a réalisé, avec l'appui d'un cabinet extérieur, un exercice à blanc sur les données 2020, afin de prendre en compte la pleine dimension des impacts de cette réglementation Taxonomie, tant en termes de gouvernance, de méthodologie, de besoins en formation et conduite de changement, de besoins d'évolutions SI et de collecte primaire d'information nouvelle pour réaliser les estimations de la part éligible et de la part alignée de son chiffre d'affaires, ses CapEx et ses OpEx à l'échelle des branches et du groupe. Les données publiées ont été construites sur la base :

- de nombreux entretiens/ateliers de travail avec les directions RSE, financière et stratégie du groupe, ainsi que les directions RSE, stratégie et financière de chacune des branches, par comparaison des définitions présentées en annexe du règlement Taxonomie avec la nomenclature interne des activités du Pôle ;
- des données financières et opérationnelles disponibles et exploitables à date pour le calcul, extraites des systèmes d'information financier, métier ou RSE, et complétées le cas échéant sur la base d'hypothèses du management.

(1) Cet engagement concerne 23% de l'empreinte du groupe.


MA
FRENCH
BANK

4 GOUVERNANCE

4.1 ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE 166

4.1.1 Conseil d'administration 166
4.1.2 Direction générale 179
4.1.3 Comité exécutif 180
4.1.4 Autres informations 186

4.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINFISTRATION 187

4.2.1 Attributions du Conseil d'administration 187
4.2.2 Activité et évaluation du Conseil d'administration en 2021 187
4.2.3 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration 188
4.2.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise 191
4.2.5 Comité des parties prenantes 192

4.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 193

4.3.1 Rémunération des mandataires sociaux 193
4.3.2 Informations complémentaires 198

4.1 ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

4.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

21	47 %	3 ans	56 ans et 7 mois	11 RÉUNIONS 3 SÉMINAIRES STRATÉGIQUES
ADMINISTRATEURS	DE FEMMES	D'ANCIENNETÉ MOYENNE	ÂGE MOYEN	

Composition

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 (loi PACTE), le Conseil d'administration de La Poste comprend depuis le 4 mars 2020 :

- onze administrateurs désignés par l'Assemblée générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : Marie-Pierre de Bailliencourt, Virginie Chapron-du Jeu, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Éric Lombard, Françoise Malrieu, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Antoine Saintoyant, 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 ;
- deux administrateurs désignés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance 2014-948, dont le Président-Directeur Général : Franck Gervais, Philippe Wahl ;
- sept administrateurs représentant les salariés : Irène Baudry, Stéphane Chevet, Florence Fimbel, Isabelle Fleurence, Franck Haspot, Sylvie Joseph et Hugo Reis ;
- trois censeurs représentant des usagers et les communes et leurs groupements nommés par décret du ministre de l'Économie, participent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative : Martine Duriez et deux censeurs dont la nomination par décret est attendue fin mars 2022.

Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste assistent également aux séances du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

La 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.

Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les mini-CV ci-après indiquent les noms des membres du Conseil d'administration, leur date de naissance, les fonctions principales exercées au sein ou en dehors de La Poste ainsi que les mandats arrivés à terme qu'ils ont exercés en dehors de La Poste au cours des cinq dernières années, tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française.

Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes

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 onze hommes et dix femmes.

5 comités spécialisés

Nom des comités	Nombre de membres	Nombre de réunions	Taux de participation
Comité d'audit	5	7	88%
Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	4	2	87,5 %
Comité de la stratégie et des investissements	10	9	85 %
Comité qualité et développement durable	7	3	94 %
Comité des missions de service public	7	4	100 %

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EST LA SUIVANTE :

Prénom, nom	Parité	Nommé par	Âge*	Date de nomination	Date de fin de mandat	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
M. Philippe Wahl		Assemblée Générale	66	04/03/2020	30/06/2025					
Mme Irène Baudry		Élue par le personnel	46	21/01/2021	20/01/2026			■		■
Mme Virginie Chapron-du Jeu		Assemblée Générale	61	04/03/2020	30/06/2025	■			■	
M. Stéphane Chevet		Élu par le personnel	47	21/01/2021	20/01/2026	■				■
Mme Marie-Pierre de Bailliencourt		Assemblée Générale	52	04/03/2020	30/06/2025				●	
Mme Florence Fimbel		Élue par le personnel	58	21/01/2021	20/01/2026		■	■		
Mme Isabelle Fleurence		Élue par le personnel	58	21/01/2021	20/01/2026			■	■	
M. Franck Gervais		Assemblée Générale	45	04/03/2020	30/06/2025				■	●
M. Franck Haspot		Élu par le personnel	55	30/01/2021	20/01/2026	■				
Mme Sylvie Joseph		Élue par le personnel	61	21/01/2021	20/01/2026			■	■	
Mme Corinne Lejbowicz		Assemblée Générale	62	04/03/2020	30/06/2025			■		
M. Philippe Lemoine		Assemblée Générale	73	04/03/2020	30/06/2025		●		■	
M. Éric Lombard		Assemblée Générale	64	04/03/2020	30/06/2025		■			
Mme Françoise Malrieu		Assemblée Générale	76	04/03/2020	30/06/2025			●		
M. Olivier Mareuse		Assemblée Générale	59	04/03/2020	30/06/2025	■				
Mme Catherine Mayenobe		Assemblée Générale	58	04/03/2020	30/06/2025					■
M. Hugo Reis		Élu par le personnel	50	21/01/2021	20/01/2026			■		
M. Antoine Saintoyant		Assemblée Générale	45	27/01/2021	30/06/2025			■		
M. Charles Sarrazin		Décret	48	04/03/2020	30/06/2025	●	■	■		
M. Olivier Sichel		Assemblée Générale	55	04/03/2020	30/06/2025			■		
Mme Claire Waysand		Assemblée Générale	53	04/03/2020	30/06/2025					

** Âge à la date de publication du document.* ● Président du comité.

PHILIPPE WAHL



Président du Conseil d'administration

Date de naissance : 11/03/1956

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A 701
75757 Paris Cedex 15

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des Opérations de Bourse (1986), il rejoint en 1989 le cabinet du Premier ministre, en tant que Conseiller technique chargé des affaires économiques et financières. 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 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 comme Directeur général pour la France, il est nommé 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, il devient PDG du groupe La Poste et en octobre Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Président du Conseil d'administration de GeoPost (depuis le 17/12/2021)
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administrateur de GeoPost
- Administrateur de La Poste Immobilier
- Administrateur de Sopassure
- Administrateur de CNP Assurances*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Directoire de La Banque Postale
- Administrateur de la Société de financement local
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale Financement, de XAnge Private Equity, de La Banque Postale Gestion Privée et de La Banque Postale Asset Management
- Président du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé, de La Banque Postale Prévoyance et de La Banque Postale Assurances IARD
- Président-Directeur Général de SF2 et de Sopassure
- Membre du Conseil de surveillance du Fonds de garantie des dépôts
- Directeur général de Royal Bank of Scotland PLC et de Royal Bank of Scotland NV
- Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société financière de paiements

** Société cotée.*

IRÈNE BAUDRY

Date de naissance : 06/05/1976

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A 702
9, rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par la CGT

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires et d'un master 2 de droit social, elle est entrée dans la vie active en 1999 en travaillant dans différents secteurs d'activité avant d'occuper entre 2002 et 2016 des responsabilités (droit, contrôle interne, conformité) dans des groupes de gestion d'actifs : CDC Ixis Asset Management, AGF Asset Management, La Banque Postale Asset Management.

En 2016, elle rejoint La Banque Postale, en qualité de Juriste veille réglementaire. Engagée à la CGT, elle a été élue à différentes fonctions de représentation du personnel (membre du Comité Social d'Entreprise, membre du CHSCT, déléguée syndicale).

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

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.

Date de naissance : 13/10/1961

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2021 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

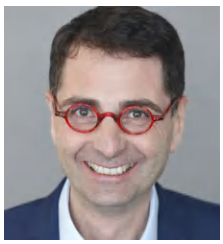
Entités non cotées

- Administratrice de BPI France SA
- Administratrice de la SFIL
- Administratrice de RTE et de CTE (Coentreprise de transport d'électricité)
- Présidente de Novethic

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de CNP Assurances
- Administratrice de CDC Placement
- Administratrice de AEW Europe
- Administratrice d'Humanis-Retraite Arrco

STÉPHANE CHEVET



BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un début de carrière chez Fortis, puis cinq années comme Assistant parlementaire, Stéphane Chevet a rejoint les équipes commerciales bancaires de La Poste en 2005. Stéphane Chevet a été Secrétaire national de la fédération CFDT-F3C pendant plusieurs années.

Aujourd'hui, il est Porte-parole de sa fédération auprès de la Commission européenne sur le projet « Evolution du secteur Postes et logistique à l'horizon 2030 » et Président de UNION, première plateforme de construction de droits et de services mutualisés à l'attention des indépendants.

Date de naissance : 13/06/1975

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par CFDT

Participation aux CA 2021 : 100 %

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

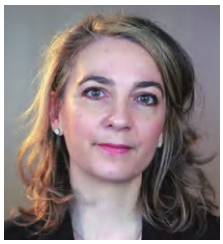
Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT



Date de naissance : 06/02/1970

Adresse professionnelle : NA

Participation aux CA 2021 : 100 %

Présidente du Comité qualité et développement durable

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'un doctorat de géopolitique de l'université Paris-Sorbonne et d'affaires internationales de Johns Hopkins University, Marie-Pierre de Bailliencourt a passé l'essentiel de sa carrière à des postes à dimension opérationnelle et internationale. Elle 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 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-Présidente 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 de ce groupe à travers la gestion de ses partenariats stratégiques et la transformation de son modèle économique. En 2012, MPDB 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.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Gérante de MPBC Conseil
- Administratrice de Comgest
- Administratrice d'Exclusive Networks*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de RUAG, Groupe Suisse
- Administratrice de Gaztransports et Technigaz
- Directrice générale adjointe Développement DCNS Group
- Présidente du Conseil d'administration de DCNS Australia
- Membre du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Présidente du Conseil d'administration de DCNS Malaysia

** Société cotée.*

FLORENCE FIMBEL



Date de naissance : 05/09/1964

Adresse professionnelle :
La Poste Thann
46 rue du Général de Gaulle
BP 134
68804 Thann Cedex

Parrainée par la CFTC

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Elle intègre La Poste en 1988 à Paris. Mutée en 1989 en Alsace, elle exercera tour à tour les fonctions de guichetière, caissière et comptable. Elle est aujourd'hui encadrante de proximité. À partir de 1998, elle occupe différents postes au sein de la CFTC. Pendant 12 ans, elle préside la section du Haut-Rhin. Elle est également élue au Comité technique local et à la Commission administrative paritaire locale jusqu'en 2013.

À partir de 2010, elle rejoint l'équipe fédérale des Postes et Télécommunications. Elle y occupera respectivement les fonctions de Secrétaire fédérale adjointe chargée de la formation de 2010 à 2016, puis de Secrétaire général de la Fédération entre 2016 et 2019.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

ISABELLE FLEURENCE



Date de naissance : 11/09/1964

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par FO

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Débutant sa carrière aux Télécoms à Mulhouse (68) en 1983, comme Opératrice au Centre de renseignements téléphoniques, elle devient ensuite Conseillère commerciale en Agence Commerciale jusqu'en 1993, puis Conseillère financière jusqu'en 1997. Elle est ensuite Chef d'établissement à Strasbourg jusqu'en 2005, avant de devenir encadrant à la plateforme de préparation et de distribution du courrier de Strasbourg Nord. Elle est ensuite nommée au Centre financier de Strasbourg, puis devient Chargée de projet à la Direction commerciale bancaire jusqu'en 2014.

Elle est aujourd'hui Directrice adjointe en centre d'affaires à la Direction des entreprises et des territoires. Elle est élue Secrétaire de l'Union Régionale de l'Est en 1983. Responsable du secteur Poste à la Fédération FO-COM à deux reprises (2010-2012 et 2017-2019), elle a également été Responsable du Secteur bancaire et du Secteur international de 2012 à 2017. De 2015 à 2019, elle est Secrétaire générale de FO COM. Depuis 2011, elle est élue au Comité directeur Post et logistics à l'Uni Global Union et devient membre du dialogue social Européen. Elle est membre titulaire au Comité de dialogue social et stratégique du groupe La Poste.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

FRANCK GERVAIS



Date de naissance : 17/12/1977

Adresse professionnelle :
Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs
11 Rue de Cambrai
75947 Paris

Participation aux CA 2021 : 81 %

Président du Comité des missions de service public

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Ponts, Franck Gervais a débuté sa carrière en 2001 au sein de la Direction départementale de l'équipement des Alpes-Maritimes en tant que chef du service des bases aériennes. En 2004, il est nommé conseiller du ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme. Il rejoint la SNCF en 2006 en tant que Directeur du Cabinet du Président, puis prend la direction de la ligne H du Transilien.

Directeur général de Thalys de 2011 à 2014, il mène la transformation de Thalys en entreprise ferroviaire de plein exercice, avant d'être nommé Directeur général de voyages-sncf.com de 2014 à 2017 où il porte notamment les chantiers clés de l'amélioration de l'expérience clients et de l'internationalisation de ce groupe. Il rejoint le Comité exécutif d'Accor en novembre 2017 et exerce les fonctions de Directeur général Europe jusqu'en septembre 2020. Le 7 janvier 2021, il est nommé Directeur général du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Directeur général du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs
- Administarteur de PV Holding et PV distribution
- Administrateur d'Adagio

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent de la société SOPARFI 1, elle-même membre du Comité de surveillance de la société d'exploitation des résidences hôtelières rail (SERHR)
- Conseil de surveillance d'Orbis
- Directeur général Europe Accord jusqu'en septembre 2020

FRANCK HASPOT



Date de naissance : 09/10/1967

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A 702
9 rue du colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par la CGT

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Lauréat du concours de préposé en 1989 passé à Vannes (56), il est affecté à Courbevoie (92) en janvier 1991 à la distribution, puis au service collecte/colis jusqu'en 1995. Il devient alors permanent au syndicat départemental de la CGT et milite parallèlement au sein de la fédération CGT FAPT et dans des structures interprofessionnelles où il occupe différentes fonctions.

Depuis 2005, il est mandaté par l'Union Départementale CGT 92 en tant qu'administrateur de la Caisse d'Allocations Familiales du département des Hauts-de-Seine où il a été élu 2e Vice-Président.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

SYLVIE JOSEPH



Date de naissance : 22/07/1961

Adresse professionnelle :
Branche Numérique
Case postale B 603
9 rue du Colonel Pierre Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par CFDT

Participation aux CA 2021 : 91 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Neoma, Sylvie Joseph débute sa carrière en 1983 dans la Communication où elle travaille pendant huit ans pour les groupes Havas, Publicis et Ouest France. Après avoir créé D&J en 1992, société de conseil marketing, elle rejoint le groupe Carrefour en janvier 1999 comme Directrice marketing client et communication en Europe, puis pour les hypermarchés français. En septembre 2003, elle devient Directrice marketing clients, concept de vente, communication de Conforama.

Présidente du pôle Solutions du groupe HighCo en septembre 2005, elle est nommée Directrice adjointe du marketing de la branche Réseau du groupe La Poste en octobre 2008. Occupant les fonctions de Directrice Marketing de la branche Services-Courrier-Colis à partir de janvier 2010, elle devient Directrice du Programme de transformation interne du groupe à la branche Numérique de juillet 2013 à juillet 2018. Depuis juillet 2018, Sylvie Joseph est Secrétaire fédérale de la Fédération conseil, communication et culture de la CFDT en charge de la transformation numérique de la fédération et de l'animation de l'Union fédérale des cadres.

Sylvie Joseph est titulaire du certificat d'administrateur de société de l'IFA/ Sciences Po.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice d'Alcyon
- Administratrice de Co-Spirit

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Docaposte Conseil
- Administratrice d'Uzer

CORINNE LEJBOWICZ



Date de naissance : 17/04/1960

Adresse professionnelle : NA

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Corinne Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle débute sa carrière en 1986, en tant que Responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales puis de Directeur général chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient Directrice 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 Directrice 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 Directrice déléguée, puis comme Directrice générale et enfin comme Présidente-Directrice Générale de la société de 2007 à 2012. Depuis juillet 2015, elle est Directrice générale de PrestaShop.

Corinne Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

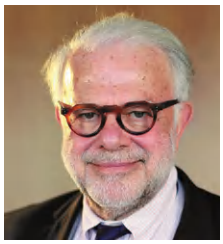
- Administratrice de Lengow
- Administratrice d'Agriconomie
- Administratrice de Qwant
- Administratrice de la Française des Jeux*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Bird Office
- Administratrice de Filae
- Directrice générale et administratrice de PrestaShop

** Société cotée.*

PHILIPPE LEMOINE



Date de naissance : 03/11/1949

Adresse professionnelle :
Forum d'Action Modernités
48, boulevard Voltaire
75011 Paris

Participation aux CA 2021 : 100 %

Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Paris, licencié en droit en économie, Philippe Lemoine a commencé sa carrière comme chercheur. Ingénieur à l'INRIA, il poursuit parallèlement des travaux de sociologie dans le cadre de l'EHESS. En 1976, il participe à la rédaction du rapport Nora-Minc. 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 et est nommé, en 1998, co-Président du Directoire (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. 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 français d'un audit sur la transformation numérique de l'économie.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- Président de Wyn
- Membre du Conseil d'administration de Trévo
- Membre de l'Advisory Board de Tilder

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la société des grands magasins Galeries Lafayette

ÉRIC LOMBARD



Date de naissance : 16/05/1958

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né le 16 mai 1958, diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC – 1981), M. Lombard a été successivement conseiller technique au Cabinet du porte-parole du gouvernement (1989-1991), Conseiller auprès du ministre délégué à la justice (1991-1992), Conseiller auprès du ministre de l'Économie et des Finances (1992-1993), Responsable fusions & acquisitions dans le secteur banque et assurance de BNP Paribas (1993-1999), Responsable du *Financial institutions group* et membre du Comité de direction générale de la banque de financement et d'investissement de BNP Paribas (1999-2002), Responsable des relations entreprises et institutionnels de 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).

Eric Lombard est par ailleurs représentant de de la Caisse des Dépôts au Conseil de surveillance du fonds européen « Marguerite » et Président du Directoire du Fonds de réserves pour les retraites. Il est également administrateur du Musée d'Orsay et de l'Orangerie.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Président du Conseil d'administration de BPI France
- Président du Conseil d'administration du Théâtre des Champs-Elysées

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de Generali France
- Président du Conseil d'administration d'Europ Assistance Holding
- Gérant Halmahera SARL
- Administrateur de Deutsche Vermögensberatung A.G.
- Membre du Conseil exécutif de la Fédération Française de l'Assurance
- Administrateur de CNP Assurances
- Président du Conseil de surveillance de CDC Habitat

FRANÇOISE MALRIEU



Date de naissance : 07/02/1946

Participation aux CA 2021 : 100 %

Présidente du Comité de la stratégie et des investissements

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée d'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-Présidente (1974) chargée du suivi de participations dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjointe au Directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps Secrétaire générale, puis Vice-Présidente de la Société française des analystes financiers. Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée Directrice-Gérante, puis Associée-Gérante, 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 Associée-Gérante jusqu'en 2009. Françoise Malrieu est nommée administratrice (2008) puis Présidente du Conseil d'administration (2010) de la Société de financement de l'économie française. 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.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice de la Banque Lazard Frères
- Administratrice d'ENGIE*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie française
- Membre du Conseil de surveillance d'Oberthur Technologies
- Membre du Conseil de surveillance de Bayard Presse SA

** Société cotée.*

OLIVIER MAREUSE



Date de naissance : 24/10/1963

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2021 : 81 %

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. Il 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.

Olivier Mareuse est par ailleurs administrateur de l'Association française des Investisseurs institutionnels.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administrateur de GRT Gaz
- Administrateur de la Société Forestière de la CDC
- Administrateur de CDC Investissement Immobilier
- Administrateur de CDC Investissement Immobilier Interne
- Président du Conseil d'administration de CDC croissance
- Administrateur d'Icade*
- Administrateur de Veolia Environnement*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de CNP Assurances
- Administrateur de CDC Infrastructure
- Administrateur de CDC International Capital
- Administrateur de Qualium Investissement (SAS)

** Société cotée.*

CATHERINE MAYENOBE



Date de naissance : 13/10/1964

Adresse professionelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancienne élève de l'ENA (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 AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice de la Société Immobilière du Théâtre des Champs Élysées
- Vice-Présidente du Conseil d'administration de RTE Présidente du Conseil d'administration de la Cité de la Céramique de Sèvres et de Limoges

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Transdev (démission le 20 décembre 2018)
- Membre du Conseil de surveillance de la compagnie nationale du Rhône (démission le 28 juin 2016)

HUGO REIS



Date de naissance : 27/03/1972

Adresse professionelle :
Centre financier d'Orléans La Poste
1 rue Édouard Branly
45900 La Source Cedex 9

Parrainé par SUD

Participation aux CA 2021 : 100 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études de chimie, Hugo Reis 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 notamment 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 en tant que Chargé de clientèle à la Direction commerciale du Centre financier d'Orléans à partir de septembre 2018.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

ANTOINE SAINTOYANT



Date de naissance : 28/08/1977

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2021 : 91 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis septembre 2020, Antoine Saintoyant est Directeur des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts et membre de son Comité exécutif. Diplômé de l'École nationale d'administration et de l'Institut d'études politiques de Paris, Antoine Saintoyant débute sa carrière en 2003 au ministère de l'Économie et des Finances à la Direction générale du Trésor. De 2007 à 2009, il est Conseiller en charge des services financiers à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (Bruxelles) avant de regagner la Direction générale du Trésor en tant que Chef du bureau des affaires bancaires puis Sous-Directeur Banques et Financements d'intérêt général.

Entre 2012 et 2016, Antoine Saintoyant a également exercé la fonction de Directeur de participations au sein de l'Agence des participations de l'État, en charge des services (Orange, La Poste, Bpifrance, FDJ). De mai 2017 à juillet 2020, Antoine Saintoyant a été Conseiller et Chef du pôle Économie, finances, industrie au sein du Cabinet du Premier ministre, Édouard Philippe.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administrateur de BPI France
- Administrateur de BPI France Investissement
- Administrateur de BPI France participations
- Administrateur d'EGIS
- Membre du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Postale
- Administrateur d'Icade*
- Administrateur de la Compagnie des Alpes*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

** Société cotée.*

M. CHARLES SARRAZIN



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

Participation aux CA 2021 : 100 %

Président du Comité d'audit

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1974. Diplômé de l'École polytechnique (1997) et de l'IEP de Paris. Ancien élève de l'ENA. Conseiller de tribunal administratif et de Cour administrative (2003), puis conseiller économique, adjoint au chef de bureau de la politique commerciale, de l'OMC et des accords commerciaux à la Direction générale du Trésor et de la politique économique (2005), il est ensuite rapporteur puis secrétaire général adjoint au Comité interministériel de restructuration industrielle de juillet 2007 à janvier 2009. Chef du bureau « Financement du logement et d'activités d'intérêt général » à la Direction générale du Trésor en (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 AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administrateur de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administrateur de France Télévisions
- Administrateur de la Française des Jeux*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de CNP Assurances
- Administrateur d'ODAS
- Administrateur de TSA

OLIVIER SICHEL



Date de naissance : 30/04/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2021 : 63 %

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 de commerce électronique et filiale de Wanadoo dont il deviendra également Président-Directeur Général en 2002. Il assure ensuite l'intégration de Wanadoo à France Télécom, où il devient Directeur exécutif de la Division Téléphone Fixe & internet Europe. Il quitte la société en 2006 après avoir lancé les offres triple play avec la Livebox et la VOIP. Associé de la société de capital-risque Sofinnova, il œuvre notamment au développement d'acteurs de l'opensource et de diverses plateformes.

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. Il crée et préside la Digital New Deal Foundation, un think tank dédié au 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.

Olivier Sichel est par ailleurs Président du Conseil d'administration de la Fondation Digital New Deal et représentant de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de l'Agence notionale de la cohésion des territoires.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Membre du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Administrateur Transdev Group
- Membre du *Board of directors* Assia INC
- Membre du Conseil de surveillance d'Euronext N.V*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur Bpifrance SA
- Administrateur CNP Assurances
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Postale
- Président-Directeur Général de leguide.com
- Administrateur d'Alpha Mos SA

** Société cotée.*

CLAIRE WAYSAND



Date de naissance : 4 juillet 1969

Adresse professionnelle :
ENGIE
1 place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris La Défense Cedex

Participation aux CA 2021 : 81 %

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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.

Claire Waysand est depuis octobre 2019 Directrice générale adjointe et Secrétaire générale du groupe Engie. Inspectrice générale des finances depuis 2016, administratrice de Radio France (2017-2019), Claire Waysand avait été auparavant Directrice du cabinet de Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics (2014-2016), Directrice adjointe du cabinet de Jean-Marc Ayrault, Premier ministre, et Directrice générale adjointe du Trésor.

Claire Waysand a débuté sa carrière à l'Insee puis occupé différents postes à la Direction du Trésor, acquérant notamment une grande pratique des affaires européennes – elle a siégé au Comité économique et financier européen et été administratrice de la Banque européenne d'investissement (BEI) – et internationales, y compris au sein des services du Fonds monétaire international où elle a travaillé pendant trois ans.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Directrice générale adjointe d'Engie*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de la société nationale de programme Radio France de mars 2017 à octobre 2019
- Administratrice du Consortium de réalisation (CDR) de mars 2017 à octobre 2019

**Société cotée.*

MARTINE DURIEZ



Date de naissance : 05/07/1949

Adresse professionnelle :
Familles Rurales
7 Cité d'Antin
75009 Paris

Censeur

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, Membre du Conseil d'administration de l'UROC (Union Régionale de l'Organisation des Consommateurs) Hauts-de-France, Membre du Comité Régional Hauts-de-France de France Asso Santé et Membre du Conseil d'administration de l'IREPS (Institut Régional Éducation et Prévention Santé.

THOMAS COURBE



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

Commissaire du gouvernement

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.

EMMANUEL CHARRON



Date de naissance : 20/10/1962

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel Pierre Avia
Case postale A 506
75757 Paris Cedex 15

Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste

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).

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 Poste, et assume également la fonction de Directeur général. Ce mode d'organisation résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.

Il est nommé par décret parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

M. Philippe Wahl a été nommé Président-Directeur Général de La Poste par décret du 4 mars 2020, sur proposition du Conseil d'administration au Président de la République.

Attributions du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société

et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil d'administration tel que modifié par délibération en date du 4 mars 2020.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour :

a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ;

b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie), pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 100 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;

e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;

f) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;

g) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;

h) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;

i) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du groupe La Poste.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 100 millions d'euros.

Le Président-Directeur Général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

4.1.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif (Comex) est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et des résultats opérationnels. Il se réunit sur une base hebdomadaire 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, 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.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Philippe Wahl	Président-Directeur Général du groupe La Poste Président de GeoPost à partir du 17 décembre 2021
Philippe Bajou	Directeur général adjoint, secrétaire général du groupe La Poste Président de La Poste Immobilier
Yves Brassart	Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement
Yves Delmas	Directeur général de GeoPost à partir du 17 décembre 2021
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique
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
Philippe Heim	Directeur général adjoint Président du Directoire de La Banque Postale

PHILIPPE WAHL



Date de naissance : 11/03/1956

Président-Directeur Général du groupe La Poste
Président de GeoPost à partir du 17 décembre 2021

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



Date de naissance : 09/09/1958

Directeur général adjoint
Secrétaire général du groupe
Président de La Poste Immobilier

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 La Poste Immobilier, 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, conserve ses responsabilités au titre de la transformation et voit son périmètre élargi aux fonctions transverses et au développement territorial.

YVES BRASSART



Date de naissance : 25/08/1960

Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement

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



Date de naissance : 28/04/1970

Président-Directeur Général de GeoPost jusqu'au 15 décembre 2021

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Boris Winkelmann est décédé le 15 décembre 2021.

Boris Winkelmann avait des liens particulièrement étroits avec la France, où il avait fait presque toutes ses études (de gestion d'entreprise à l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux, complétée par un Master of Finance à l'université Pontificia Comillas de Madrid). Il parlait couramment le français, l'espagnol, l'anglais et l'allemand.

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 possèdait 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 d'intégrer GeoPost en 1999. Dans cette filiale à 100 % de La Poste, Boris 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. Le 25 juin 2020, il était nommé Directeur général adjoint et Président de GeoPost.

YVES DELMAS



Date de naissance : 20/12/1962

Directeur général de GeoPost à partir du 17 décembre 2021

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé en droit de l'Université Paris-X (Nanterre), diplômé en histoire de l'Université Paris-IV (La Sorbonne) et titulaire d'une maîtrise obtenue à l'Institut d'Études Politiques de Paris, ainsi que d'un MBA de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (Paris), Yves Delmas a développé sa carrière professionnelle en occupant différents postes de direction dans le secteur du transport express, notamment au sein de GeoPost, une filiale du groupe français La Poste, spécialisée dans le transport express.

Il occupe la fonction de Président de SEUR depuis 2012, qu'il coordonne depuis 2016 avec la Direction générale de GeoPost en Europe.

NATHALIE COLLIN



Date de naissance : 26/09/1964

Directrice générale adjointe en charge de la branche Grand Public et Numérique

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 Consultante 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 Directrice générale (2002-2007), puis de Présidente (2007-2009). En 2009, elle quitte le secteur de la production musicale pour celui de la presse et devient Présidente du Directoire de Libération avant de rejoindre le groupe Nouvel Observateur en tant que Directrice générale et Présidente 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, 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 DÉCAUX



Date de naissance : 07/07/1967

Directrice générale adjointe

Directrice des ressources humaines groupe

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Sup de Co Le Havre, Valérie Décaux a intégré en 1990 les ressources humaines des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (Presstalis) où elle a occupé différentes responsabilités pendant dix ans. En 2001, elle rejoint Vediorbis/Randstad et en devient en 2003 Directrice des ressources humaines, membre du Comité de direction. En 2008, elle est nommée Directrice des ressources humaines groupe, membre du Comité exécutif du groupe Saur.

Valérie Décaux est ensuite, en 2014, appelée au sein de l'enseigne de distribution Monoprix (groupe Casino), où elle devient Directrice des ressources humaines groupe, de la communication et de la 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



Date de naissance : 06/04/1966

Directeur général adjoint

Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis

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



Date de naissance : 07/03/1963

Directeur général adjoint, en charge du Service public et de la régulation

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.

PHILIPPE HEIM



Date de naissance : 03/04/1968

Directeur général adjoint

Président du Directoire de La Banque Postale

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po), Philippe Heim débute sa carrière en 1997, après sa scolarité à l'École Nationale d'Administration (ENA), au ministère de l'Économie et des Finances où il occupe différentes fonctions avant d'être nommé conseiller économique à l'ambassade de France à Singapour. En 2003, il est nommé conseiller technique de Francis Mer, alors ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie. L'année suivante, il devient Conseiller budgétaire de Nicolas Sarkozy, à l'époque ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie puis, en 2006, il est promu Directeur de cabinet de Jean-François Copé, ministre du Budget et Porte-parole du gouvernement.

Il rejoint Société Générale en 2007 en qualité de Banquier conseil, en charge de la relation mondiale, avec un portefeuille de clients stratégiques au sein de SG CIB. En 2009, il est nommé Directeur de la stratégie du groupe avant de devenir en avril 2012 Directeur financier adjoint du groupe et Directeur de la stratégie. Philippe Heim est nommé Directeur financier du groupe en mars 2013, ainsi que membre du Comité exécutif du groupe. En 2018, il est nommé Directeur général délégué en charge des activités de banque de détail à l'international, services financiers et assurance.

Le 31 août 2020, il est nommé Président du Directoire de La Banque Postale et rejoint, à ce titre, le Comité exécutif du groupe La Poste en qualité de Directeur général adjoint.

4.1.4 AUTRES INFORMATIONS

Tableau des délégations accordées par l'Assemblée générale

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.

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

À la connaissance de La Poste et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

L'article 7 de la Charte de l'administrateur et du censeur de La Poste, annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration, précise que : « L'administrateur s'engage à éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts matériels ou moraux et ceux de La Poste ou des entités de son groupe. Il informe le Conseil d'administration et son Président, dès qu'il en prend connaissance, de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts, même potentiel ou temporaire, avec les intérêts de La Poste ou de son groupe. Dans le cas où une telle situation se présente, l'administrateur concerné s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières en cause ».

4.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINFISTRATION

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, et le plan d'affaires [(1)] pluriannuel, sont examinés 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.

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.

Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif ; il est également tenu informé des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie, hors La Banque Postale et ses filiales consolidées.

4.2.2 ACTIVITÉ ET ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2021

Activité

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 2021, le Conseil s'est réuni à onze reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 95 %. Trois séminaires stratégiques d'une demi-journée ont également été organisés pendant l'année. À chaque fois que nécessaire ou souhaitable, des réunions de comités ont lieu avant la réunion du conseil, pour préparer les travaux et réflexions du conseil. En 2021, outre les sujets récurrents (comptes annuels et semestriels, adoption du budget, définition de la feuille de route du Président, affectation du résultat, rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, rapport RH annuel), le Conseil d'administration a délibéré sur plusieurs sujets particulièrement importants : il a examiné et adopté le nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », assorti d'une trajectoire financière à l'horizon 2025 ; il a adopté un nouveau schéma industriel, donnant à La Poste la capacité de faire face à la très forte augmentation de volumes de colis ; il a approuvé la prise de contrôle totale de la société eShopWorld par Asendia ; il a examiné et voté plusieurs projets de croissance externe portés par GeoPost : l'acquisition de la société de livraison City Sprint en Grande-Bretagne, la participation à une nouvelle levée de fonds pour Ninja Van en Asie du Sud-Est, une prise de participation majoritaire au sein de la société de transport de colis Speedy en Bulgarie, l'entrée au capital de la société logistique et de transport international Aramex. Le conseil a, en outre, approuvé le rachat des parts de BPCE dans CNP Assurances par la Banque Postale. Enfin, le conseil a proposé à l'Assemblée générale des actionnaires d'inscrire une raison d'être dans les statuts de La Poste et d'adopter le statut d'Entreprise à mission. Le 25 mars 2021, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation de la feuille de route du Président-Directeur Général, en l'absence de ce dernier.

(1) Le plan d'affaires, au sens du règlement intérieur du Conseil d'administration de La Poste, est défini dans le glossaire figurant à la fin du document.

Évaluation

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée.

Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance, et son Président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

4.2.3 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. 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.

Ces Comités sont les suivants :

Comité d'audit

Composition

Président : Charles Sarrazin (État) ;

Autres membres Virginie Chapron Du Jeu (CDC), Stéphane Chevet, Franck Haspot, Olivier Mareuse (CDC).

Rôle

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.

Activité 2021

- Sept réunions.
- Taux moyen de participation : 94 %.

Au-delà 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, la gestion du risque financier encadré par le

cahier des limites, les évolutions normatives, l'application du RGPD et la lutte contre la cybercriminalité.

Comité de la stratégie et des investissements

Composition

- Présidente : Françoise Malrieu (CDC) ;
- Autres membres : Irène Baudry, Florence Fimbel, Isabelle Fleurence, Sylvie Joseph, Hugo Reis, Corinne Lejbowicz (CDC), Antoine Saintoyant, Olivier Sichel (CDC), Charles Sarrazin (État).

Rôle

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.

Activité 2021

- Neuf réunions.
- Taux moyen de participation : 85 %.

Le Comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition et de cession portés par GeoPost, et La Banque Postale. Il a également examiné le plan stratégique 2021-2030, la trajectoire financière à 2025 et le schéma industriel du colis.

Comité qualité et développement durable

Composition

- Présidente : Marie-Pierre de Bailliencourt (CDC) ;
- Autres membres : Virginie Chapron-du Jeu (CDC), Isabelle Fleurence, Philippe Lemoine (CDC), Franck Gervais (État), Sylvie Joseph, Martine Duriez.

Rôle

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.

Activité 2021

- Quatre réunions.
- Taux moyen de participation : 88 %.

Le Comité a notamment examiné : la politique RSE du groupe, le Net Promotor Score comme indicateur stratégique, les initiatives en matière de satisfaction des clients, le rapport du Médiateur.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Composition

- Président : Philippe Lemoine (CDC) ;
- Autres membres : Éric Lombard (CDC), Charles Sarrazin (État), Hugo Reis.

Rôle

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- formuler toute recommandation relative à la nomination et à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- 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 ;
- 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 ;

- 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 ;
- piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration ; plus généralement ;
- 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.

Activité 2021

- Deux réunions.
- Taux moyen de participation : 87,5 %.

Le Comité a examiné la feuille de route et la rémunération du PDG, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants, la politique de gestion des hauts potentiels au sein du groupe.

Comité des missions de service public

Composition

- Président : Franck Gervais (État) ;
- Autres membres : Catherine Mayenobe (CDC), Irène Baudry, Stéphane Chevet, Martine Duriez et deux censeurs dont la nomination par décret est attendue fin mars 2022.

Rôle

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 :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

Le Comité des missions de service public exerce également le suivi d'exécution des engagements citoyens volontaires de La Poste.

À ces fins, le Comité des missions de service public :

- examine une fois par an le bilan d'exécution de chacune des quatre missions de service public telles que définies par la loi et le contrat d'entreprise en vigueur ;
- vérifie l'adéquation entre les moyens mis en œuvre par l'entreprise, les compensations qui lui sont allouées au titre desdites missions et les résultats attendus en la matière ;
- formule toute suggestion utile quant aux moyens d'améliorer l'exécution des missions.

Le Comité des missions de service public peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Activité 2021

- Quatre réunions.
- Taux moyen de participation : 100 %.

Le Comité a examiné les perspectives d'évolutions des quatre missions de service public.

4.2.4 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Poste adhère depuis 2011 au Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise, auquel elle se réfère en application de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires spéciales qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut d'entreprise publique de La Poste et en particulier de l'application à la Société de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le tableau ci-dessous recense les recommandations du Code Afep-Medef, dans sa dernière version de janvier 2020, qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
1	**Les missions du Conseil d'administration :**	
1.3	Désignation du Dirigeant et mode d'organisation des fonctions « [...] Le Conseil d'administration [...] désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise [...] et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et Directeur général ou unicité des fonctions) [...]. »	Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019), qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général, et prévoit que le PDG est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du Conseil d'administration désignés sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, sur proposition du Conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés, et après avis de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat.
3	**La diversité des modes d'organisation de la gouvernance**	
3.2	Désignation d'un administrateur référent : « Le Conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. »	La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) reprises à l'article 13 des statuts.
9	**Les administrateurs indépendants**	
9.3	« Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages. »	La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) reprises à l'article 13 des statuts.
14	**La durée des fonctions des administrateurs**	
14.1	« [...] la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...]. »	La durée de cinq 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 quatre ans requise par le Code.
16	**Le Comité d'audit**	
16.11	Composition « La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit (hors [...] les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés) doit être au moins de deux tiers. »	Au regard des exigences requises en matière financière, il a été décidé de désigner des membres disposant d'une expertise pointue en la matière.
18	**Le Comité en charge des rémunérations**	
18.1	Composition Le Comité des rémunérations « [...] doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »	La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) reprises à l'article 13 des statuts.

Numéro de la recommandation Afep-Medef version 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
20	La déontologie de l'administrateur	
	Hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la Société qui la fait figurer dans son rapport annuel ;	La loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à la Caisse des Dépôts sous réserve d'un éventuel actionnariat salarié (non mis en place). Il n'est donc pas possible à un administrateur personne physique d'être actionnaire.
23	L'obligation de détention des actions des dirigeants mandataires sociaux	
	« Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat [...] ».	Le Président-Directeur Général ne peut détenir d'actions de la Société au nominatif car l'article 1-2 de la loi de 1990 réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et la Caisse des Dépôts et, le cas échéant, aux salariés.

4.2.5 COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

La loi dite PACTE, du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, permet à toute société de se doter d'une « raison d'être », assortie d'objectifs sociaux et environnementaux, en inscrivant à ses statuts sa qualité de « société à mission ».

La Poste, au service de l'intérêt général depuis cinq siècles, s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous (cf. 1.2.1 Une Entreprise à mission).

Dans ce contexte, La Poste a mis en place un Comité des parties prenantes, agissant en tant que Comité de mission au sens de la loi « PACTE », chargé de suivre l'exécution de ses engagements formulés au titre de sa qualité de société à mission. Il est présidé par le Président-Directeur Général, Philippe Wahl, et réunit des personnalités qualifiées, représentants des parties prenantes de La Poste :

- actionnaires de La Poste, représentés par :
  - Catherine Mayenobe, administratrice de La Poste, secrétaire générale de la Caisse des Dépôts,
  - Franck Gervais, administrateur de La Poste et Président du Comité des missions de service public.
- collaborateurs, postières et postiers :
  - Stéphane Chevet et Franck Haspot ;
- collectivités territoriales :
  - *à pourvoir*,
  - *à pourvoir;*
- usagers et société civile :
  - Martine Duriez, censeur de La Poste, Présidente de la Fédération des Familles rurales du Pas de Calais,
  - Géraud Guibert, Président de la « Fabrique écologique »,
  - Marie Trellu-Kane, Présidente d'Unis-Cité et membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) ;
- entreprises :
  - Nathalie Balla, Présidente-Directrice générale de La Redoute,
  - Laetitia Puyfaucher, fondatrice de Pelham Media Ltd.,
  - Fatima Riahi, Directrice des Jardines de la Montagne verte ;
- recherche et prospective :
  - *à pourvoir*
  - Christian Golier, économiste,
  - Jacques Levy, géographe,
  - Claudia Senik, économiste ;

Le Comité des parties prenantes a pour missions :

- d'assurer le suivi d'exécution des missions remplies par l'entreprise au titre de son statut de « société à mission », au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce ;
- d'éclairer le Comité exécutif et le Conseil d'administration de la Société sur les attentes des diverses parties prenantes (notamment les clients, employés, fournisseurs, territoires, générations futures) à l'égard de l'entreprise, et sur les meilleurs moyens de les concilier.

Au cours de l'année 2021, le Comité des parties prenantes s'est réuni trois fois, pour définir les indicateurs de suivi des engagements sociétaux du groupe et examiner leur niveau d'atteinte.

4.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

4.3.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Rémunération globale du Président-Directeur Général

La Poste compte aujourd'hui un unique dirigeant mandataire social, son Président-Directeur Général, M. Philippe Wahl, qui exerce ce mandat depuis le 26 septembre 2013.

La rémunération totale de M. Philippe Wahl pour l'année 2021 a été fixée à 450 000 euros bruts annuels par le Conseil d'administration du 25 mars 2021. Elle est exclusivement constituée d'une part fixe.

La rémunération de M. Philippe Wahl, inchangée depuis le 26 septembre 2013, respecte le plafond de rémunération mis en place dans les entreprises publiques.

Les objectifs annuels de M. Philippe Wahl sont formalisés dans une feuille de route approuvée par le Conseil d'administration sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. La feuille de route 2021 de M. Philippe Wahl a été approuvée par le Conseil d'administration du 25 mars 2021. Cette feuille de route 2021 porte à hauteur de 50 % sur des indicateurs économiques et financiers, à hauteur de 30 % sur des indicateurs sociaux et environnementaux et à hauteur de 20 % sur la capacité d'adaptation du groupe. L'atteinte des objectifs de cette feuille de route impacte à hauteur de 50 % la part variable des membres du Comité exécutif.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des rémunérations de toutes natures dues au Président-Directeur Général au titre des exercices 2020 et 2021.

Le Président-Directeur Général ne perçoit ni rémunération exceptionnelle ni rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance de La Poste ou de sociétés contrôlées par La Poste et ne bénéficie ni d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions attribuées gratuitement (cf. section 4.3.2 Informations complémentaires).

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, M. PHILIPPE WAHL

Montants bruts (avant impôt)	2021	2020
Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature)	455 624 €	455 392 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**455 624 €**	**455 392 €**
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	**450 000 €**	**450 000 €**

Autres éléments de rémunération

Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du Président-Directeur Général. L'ensemble des frais liés au véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par La Poste. Cet avantage est réintégré au titre d'avantage en nature.

Couverture santé prévoyance

Le Président-Directeur Général de La Poste bénéficie d'une couverture santé et prévoyance sur complémentaire applicable à l'ensemble des cadres dirigeants de La Poste, dont les cotisations sont intégralement prises en charge par La Poste.

Régime de retraite

Le Président-Directeur Général de La Poste ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Le Président-Directeur Général de La Poste ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance en tant que Président du Conseil d'administration et administrateur de La Poste. Il ne perçoit par ailleurs aucune rémunération au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, M. PHILIPPE WAHL

	2021		2020	
Montants bruts (avant impôt)	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL (HORS AVANTAGES EN NATURE)	**450 000 €**	**450 000 €**	**450 000 €**	**450 000 €**
Avantages en nature	5 624 € (a)	5 624 € (a)	5 392 € (a)	5 392 € (a)
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**455 624€**	**455 624€**	**455 392 €**	**455 392 €**

(a) Avantage en nature véhicule (5 264€ en 2021 et 5 032 € en 2020) et prime de communication versée à tous les postiers (360 €).

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

TABLEAU PRÉSENTANT LE RATIO ENTRE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE SUR CINQ ANS

	2021	2020	2019	2018	2017
Ratio entre la rémunération du P-DG et la rémunération moyenne du personnel de La Poste	14,2	14,3	14,5	14,7	14,9
Ratio entre la rémunération du P-DG et la rémunération médiane du personnel de La Poste	17,0	17,1	17,2	17,3	17,5

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 320 000 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 320 000 euros (du fait de séances supplémentaires), ces montants seraient réduits à due proportion, de manière à distribuer un montant global de 320 000 euros brut.

Pour 2021, la rémunération globale allouée aux administrateurs au titre de la participation aux organes de gouvernance s'est élevée à 289 200 euros bruts.

Les administrateurs représentant les salariés exercent leur mandat à titre gratuit en application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, et le

Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

En application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, les rémunérations allouées au représentant de l'État nommé en application de l'article 4 de ladite ordonnance, ainsi que les rémunérations allouées aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État conformément à l'article 6 de l'ordonnance, et ayant la qualité d'agent public de l'État, sont intégralement versés au budget de l'État.

En application de l'arrêté du ministre chargé de l'économie et des finances du 5 janvier 2018, la rémunération des autres administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État et n'ayant pas la qualité d'agent public, est versée à hauteur de 85 % aux administrateurs concernés et à hauteur de 15 % au budget de l'État.

Les montants alloués aux administrateurs issus de la Caisse des Dépôts nommés par l'Assemblée générale sur proposition de la Caisse des Dépôts sont versés à la Caisse des Dépôts conformément à son Code de déontologie. Les montants alloués aux administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée générale sur proposition de la Caisse des Dépôts sont versés aux administrateurs concernés.

Montants bruts alloués aux administrateurs nommés par l'AG		2021	2020
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Éric Lombard, représentant permanent de la CDC	15 600 €	10 400 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt	20 300 €	15 100 €
	Virginie Chapron-du Jeu	26 700 €	20 200 €
	Virginie Fernandes	NC [(a)]	10 400 €
	Corinne Lejbowicz	24 700 €	15 600 €
	Philippe Lemoine	22 200 €	18 300 €
	Françoise Malrieu	32 300 €	18 400 €
	Catherine Mayenobe	19 500 €	15 600 €
	Olivier Mareuse	19 500 €	14 300 €
	Antoine Saintoyant	23 400 €	NC [(a)]
	Olivier Sichel	11 700 €	9 100 €
	Claire Waysand	11 700 €	9 100 €
	L'État, représenté par Charles Sarrazin	39 300 €	24 900 €
	Franck Gervais	22 300 €	21 700 €
TOTAL		**289 200 €**	**203 100 €**

(a) NC : non concerné au titre de l'année 2021.

Autres rémunérations allouées aux administrateurs

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est précisé que deux conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuvées lors de la séance du conseil d'administration du 17 décembre 2020, restent en vigueur jusqu'au 31 décembre 2023 : il s'agit de deux conventions de mission avec deux administrateurs, Mme Corinne Lejbowicz et M. Philippe Lemoine.

Aucune autre rémunération n'a été allouée ou versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2021, que ce soit au titre de leur mandat ou à titre exceptionnel.

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

A l'assemblée générale de la société La Poste,

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 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

En application de l'article R225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Convention avec Monsieur Lemoine

Conseil d'administration ayant autorisé la convention :
17 décembre 2020.

Entité cocontractante :
Néant.

Personne concernée :
Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA.

Nature et objet :
La convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique et de réflexion sur la complémentarité entre les réseaux physiques et digitaux.

La convention est entrée en vigueur le 1er janvier 2021 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023.

Modalités :
En contrepartie de l'exécution de sa mission, Monsieur Philippe Lemoine percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Monsieur Philippe Lemoine en Île-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 :
7 800 €.

2. Convention avec Madame Lejbowicz

Conseil d'administration ayant autorisé la convention :
17 décembre 2020.

Entité cocontractante :
Néant.

Personne concernée :
Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA.

Nature et objet :
La convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Madame Corinne Lejbowicz, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique et de réflexion sur la complémentarité entre les réseaux physiques et digitaux.

La convention est entrée en vigueur le 1er janvier 2021 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023.

Modalités :
En contrepartie de l'exécution de sa mission, Madame Corinne Lejbowicz percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Madame Corinne Lejbowicz en Île-de-France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste, uniquement sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société :
Cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :
7 800 €.

3. Protocole d'accord entre l'État, la Caisse des Dépôts, 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, La Banque Postale.

Personnes concernées :
Monsieur Philippe Wahl (Président-Directeur Général de La Poste, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale), Monsieur Eric Lombard (Administrateur de La Poste et Directeur général de la Caisse des Dépôts), Monsieur Charles Sarrazin (Administrateur de La Poste, représentant de l'État au Conseil d'administration de La Poste), la Caisse des Dépôts 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 entendaient créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance autour de La Banque Postale et CNP Assurances via diverses opérations, dont la prise de participation majoritaire de la Caisse des Dépôts dans le capital de La Poste, l'État, la Caisse des Dépôts, 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 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 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'État, sous réserve de la satisfaction des conditions suspensives prévues dans le Protocole d'Accord. À l'issue des apports l'État et la Caisse des Dépôts 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 Dépôts 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 s'est engagée à acheter auprès de l'État 31 729 136 actions de La Poste de sorte à détenir in fine 66 % du capital de la Société à l'issue des Apports et du transfert des Actions cédées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société :
Le projet de création d'un grand pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremers, à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens. Il permettra à La Poste de créer un pôle de public de bancassurance autour de sa filiale La Banque Postale.

Montants comptabilisés au cours de l'exercice écoulé :
Néant.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 mars 2022

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Stéphanie Millet — *Associée*
Xavier De Coninck — *Associé*

Mazars

Gonzague Senlis — *Associé*
Charles De Boisriou — *Associé*

4.3.2 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages

Le Président-Directeur Général, seul dirigeant mandataire social, ainsi que tous les dirigeants membres du Comité exécutif, ne bénéficient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement

La Poste n'a mis en œuvre aucun système d'attribution d'actions de performance ni d'options de souscription ou d'achat d'actions pour aucun de ses collaborateurs sans distinction de catégorie.



5 LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

5.1 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS 202

5.1.1 Faits marquants 202
5.1.2 Indicateurs alternatifs de performance 211
5.1.3 Synthèse des résultats consolidés du groupe La Poste 213
5.1.4 Résultats opérationnels par secteur d'activité 217
5.1.5 Autres agrégats-clés du compte de résultat 230
5.1.6 Endettement et solidité financière 231
5.1.7 Procédures judiciaires et arbitrage 239
5.1.8 Perspectives et évènements post-clôture 240

5.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2021 241

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 420

5.4 ANALYSE DES COMPTES SOCIAUX 427

5.4.1 Résultat d'exploitation 427
5.4.2 Résultat financier 428
5.4.3 Résultat net 428
5.4.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices 428
5.4.5 Bilan 429
5.4.6 Autres informations 429

5.5 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 2021 431

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 474

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, et du réal brésilien en particulier, ont également un impact important pour les activités logistiques et internationales du groupe. 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.

International : du rebond… aux tensions

Après une contraction de l'activité économique sans précédent en 2020, l'année 2021 a été celle du rebond. La situation sanitaire a encore pesé mais les contraintes ont été beaucoup moins prégnantes. Le PIB américain a ainsi dépassé son niveau d'avant crise dès le deuxième trimestre 2021, soutenu notamment par la consommation des ménages. La vigueur du rebond s'est accompagnée d'une forte augmentation de l'inflation, qui a atteint 7 % sur un an en décembre, au plus haut depuis 40 ans. Ce renforcement de l'inflation tient d'abord au renchérissement des prix de l'énergie et à des phénomènes de pénurie, qui ont aussi entraîné une très forte hausse des prix de certains biens de consommation. Par ailleurs, une accélération des salaires a paru récemment se dessiner au fur et à mesure que le taux de chômage américain se rapprochait de son point bas historique.

En Europe, l'inélasticité de l'offre a conduit à une envolée du prix du gaz, qui s'est répercutée sur les prix de l'électricité. Symbolisant cet état de tension, les prix des semi-conducteurs ont très fortement augmenté jusqu'à l'été et le coût du transport maritime des conteneurs a été multiplié par cinq par rapport à son niveau de fin 2019, même s'il semblait vouloir se stabiliser en fin d'année à un niveau très élevé.

Après un vif rebond au cours de la seconde partie de l'année 2020, la production industrielle mondiale tout comme les échanges commerciaux internationaux ont plafonné tout au long de l'année 2021. La Chine a même enregistré un recul de son activité industrielle ce qui est très inusuel.

En Russie, l'activité a marqué le pas au troisième trimestre après avoir été soutenue au deuxième trimestre par la hausse de la consommation. Au Brésil, le PIB est resté quasiment quasi stable au troisième trimestre après avoir reculé le trimestre précédent. En moyenne annuelle sa progression devrait néanmoins atteindre 5 %. D'une manière générale, les pays émergents font face à une augmentation de l'inflation. En novembre, elle a dépassé 10 % sur un an au Brésil. En Europe centrale, la Pologne se distingue par une croissance soutenue (avec une progression du PIB de l'ordre de 5 %), sous l'effet du dynamisme de son industrie.

Zone euro : rebond de la croissance malgré les contraintes sanitaires en début d'année, inflation accrue

Malgré un début d'année encore marqué par des mesures prophylactiques plus ou moins contraignantes selon les pays, les économies de la zone euro ont presque retrouvé leur niveau de PIB d'avant crise au troisième trimestre 2021. L'Espagne se distingue toutefois par un retard de 6,6 %, lié à son exposition aux activités touristiques, tandis que l'Allemagne est fragilisée par un secteur automobile dont la production est inférieure de plus de moitié à son niveau de 2017.

Si elle est plus mesurée qu'outre-Atlantique, l'inflation en zone euro a augmenté courant 2021 pour atteindre 5,0 % sur un an en décembre. Cela tient d'abord au prix de l'énergie (+ 27,5 % sur un an) et à un effet de base en Allemagne (normalisation du taux de TVA qui avait été abaissé au second semestre 2020 pour faire face à la crise).

France : le PIB retrouve son niveau d'avant crise

Si les contraintes sanitaires ont encore pesé sur l'activité en début d'année, une embellie est intervenue au printemps. Au total, la progression du PIB devrait avoisiner 7,0 % en moyenne en 2021 après un recul de 8 % en 2020. Ce redressement recouvre notamment un très fort ressaut de l'investissement des entreprises qui a plus qu'effacé le recul de 2020. Après avoir été de nouveau contrainte début 2021, la consommation des ménages s'est vivement redressée ensuite. Au troisième trimestre 2021, sous l'effet du ressaut des créations nettes d'emplois, le taux de chômage est revenu à 8,1 %, soit son niveau du quatrième trimestre 2019. Le taux d'épargne a donc nettement reculé mais à 17 % il reste encore plus élevé qu'avant crise (autour de 15 %). L'inflation s'est nettement accrue mais elle est restée pour l'instant relativement mesurée au regard de ce qui a été observé dans d'autres pays européens (2,8 % sur un an en décembre et 2,0 % hors énergie et produits alimentaires).

Le prix du pétrole s'effrite en fin d'année après avoir touché un pic fin octobre

Porté par des perspectives de demande favorables avec le redressement de l'économie mondiale, le prix du pétrole est resté sur une trajectoire haussière pendant une grande partie de l'année 2021. Il a touché un point haut fin octobre à environ 85 dollars US pour le baril de Brent. Il s'est ensuite orienté à la baisse en raison de la reprise de l'épidémie en Europe, le nouveau variant Omicron faisant apparaître le spectre de nouvelles restrictions de déplacement qui pèseraient sur la demande mondiale de pétrole.

En décembre, le prix du baril de Brent a atteint en moyenne 75 dollars US.

Tassement des Bourses en fin d'année après une tendance très haussière

La faiblesse des taux d'intérêt et le redressement spectaculaire des résultats financiers des entreprises cotées (+ 65 % attendu en 2021 pour les entreprises intégrées à l'indice européen Stoxx 600 après - 30 % en 2020, + 50 % pour celles de l'indice américain S&P 500 après - 20 %) ont constitué un cocktail très favorable pour les Bourses. Le CAC 40 termine ainsi l'année à 7 153 points, en hausse de 28,9 % sur un an.

Des taux d'intérêt encore très bas malgré la hausse de l'inflation

Tiré par le redressement de l'économie américaine, les taux longs américains avaient commencé à se redresser fin 2020. Le rendement des *T-Notes* à dix ans a sensiblement augmenté jusqu'à fin mars pour atteindre 1,75 % (rappelons qu'il dépassait 3 % à l'automne 2018). Mais ce mouvement s'est ensuite temporisé au cours de l'année atteignant 1,50 % en fin d'année. De son côté, la BCE a poursuivi une politique monétaire très accommodante courant 2021. Courant décembre, le rendement de l'OAT dix ans était quasiment nul (0,01 % en moyenne décembre), après avoir atteint deux pics temporaires un peu en deçà de 0,30 % fin juin et fin octobre. Le taux allemand de même maturité est resté très négatif (- 0,18 % fin décembre).

Dans ce contexte, les taux interbancaires de la zone euro sont restés étals, la perspective d'une hausse des taux directeurs de la BCE semblant encore éloignée. L'Eonia, ancré sur le taux de la facilité de dépôt, a été en moyenne de - 0,49 % en décembre alors que l'Euribor 3 mois a été en moyenne de - 0,58 % sur la même période.

Affaiblissement de l'euro contre le dollar

Avec la remontée des taux américains, le dollar s'était raffermi contre l'euro au premier trimestre, passant de 1,22 dollar pour un euro fin 2020 à 1,17 $/€ fin mars 2021. Puis, avec la détente des taux américains, le mouvement s'est inversé. Avec l'anticipation d'un resserrement monétaire plus précoce outre-Atlantique, l'euro s'est à nouveau effrité à partir de l'été pour se stabiliser légèrement autour de 1,13 $/€ fin décembre. Sur l'année 2021, les principales devises du groupe La Poste, dont le dollar US, la livre sterling, le rouble russe, se sont renforcées contre l'euro, hormis le zloty très corrélé à l'euro.

En Europe, la livre sterling s'était un peu raffermie contre l'euro dans le courant du premier semestre pour atteindre 0,86 livre sterling pour un euro fin juin contre 0,90 £/€ en moyenne en décembre 2020, avec l'idée que la clarification des relations avec l'Union européenne dans le cadre de l'accord sur le Brexit et la montée en puissance rapide de la campagne de vaccination allaient se traduire par un vif rebond de la croissance économique. La Banque d'Angleterre a bien fait naître des anticipations de hausse de son taux directeur après l'été mais sans passer à l'action. Elle ne l'a remonté de 15 points de base à 0,25 % que mi-décembre. La livre s'est ainsi globalement maintenue autour de 0,85 £/€ sur la seconde partie de l'année 2021.

Face au développement des pressions inflationnistes, de nombreuses banques centrales de pays émergents (Brésil, Hongrie, Russie, etc.) ont d'ores et déjà rehaussé leur taux directeur, ce qui a soutenu leurs devises. Au-delà de la dépréciation de l'euro contre le dollar, le real brésilien s'est déprécié contre l'euro en 2021 (6,38 en moyenne) par rapport à 2020 (5,89 en moyenne).

5.1.1.2 Environnement réglementaire

Évolution de l'environnement bancaire

Restrictions aux distributions pour les établissements de crédit et les sociétés de financement

L'arrêté du 25 février 2021 relatif aux restrictions de distributions applicables aux établissements de crédit et aux sociétés de financement, et modifiant l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif aux coussins de fonds propres, a été publié au Journal Officiel le 6 mars 2021 et est entré en vigueur au lendemain de sa publication.

Cet arrêté a introduit deux méthodologies distinctes de calcul permettant de déterminer le montant maximal de dividendes distribuables en fonction des fonds propres de catégorie 1 de l'établissement concerné. Ces méthodologies de calcul s'appuient sur l'exigence globale de coussin de fonds propres et l'exigence de coussin de ratio de levier.

Actualisation du traitement du ratio de levier par la BCE

La BCE a mis à jour, le 7 mai 2021, son orientation concernant la mise en œuvre du cadre de politique monétaire de l'Eurosystème (orientation sur la documentation générale) afin de prendre en compte la modification introduite par le règlement CRR2 [1] sur le ratio de levier.

En effet, le ratio de levier est depuis le 28 juin 2021 une exigence de fonds propres contraignante au titre du pilier 1 conformément aux articles 1(46) et 3(2) de CRR2.

Le traitement du ratio de levier dans le cadre de la BCE relatif aux contreparties aux opérations de politique monétaire de l'Eurosystème est désormais aligné sur celui appliqué actuellement aux exigences de fonds propres au titre du pilier 1, composées du ratio de fonds propres de base de catégorie 1, du ratio de fonds propres de catégorie 1 et du ratio total de fonds propres.

5

(1) *Règlement (UE) n° 2019/876 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 modifiant le règlement (UE) n° 575/2013 en ce qui concerne le ratio de levier, le ratio de financement stable net, les exigences en matière de fonds propres et d'engagements éligibles, le risque de crédit de contrepartie, le risque de marché, les expositions sur contreparties centrales, les expositions sur organismes de placement collectif, les grands risques et les exigences de déclaration et de publication.*

Prolongement des mesures d'allègement du ratio de levier des banques jusqu'en mars 2022

La BCE a annoncé le 18 juin 2021 que les banques de la zone euro sous sa supervision directe pourront continuer de bénéficier de l'exclusion de certaines expositions sur banque centrale du ratio de levier. Cet allègement du ratio de levier, mis en place à partir de septembre 2020, en réponse aux circonstances macroéconomiques exceptionnelles provoquées par la pandémie de Covid-19, pourra se poursuivre jusqu'en mars 2022 (la date limite initiale avait été fixée au 27 juin 2021).

Les banques qui décideront d'exclure les expositions de banques centrales devront recalibrer l'exigence de ratio de levier de 3 % de façon à ce que seules les expositions sur banques centrales accumulées depuis le début de la pandémie bénéficient effectivement de cet allègement du ratio de levier. En d'autres termes, seule l'augmentation des expositions sur banques centrales depuis fin 2019 donne lieu à un allègement du ratio de levier.

Conditions d'octroi du crédit immobilier

Le Haut conseil de stabilité financière (HCSF) a publié le 29 septembre 2021 sa décision sur les conditions d'octroi de crédits immobiliers. Cette décision vise à empêcher un endettement excessif des ménages afin de réduire les risques que le crédit immobilier pourrait faire peser sur la stabilité financière.

Cette décision, juridiquement contraignante, reprend les mêmes critères que la recommandation émise par le HCSF en janvier 2021 dont les dispositions n'étaient pas contraignantes, à savoir : un taux d'effort des emprunteurs n'excédant pas 35 % et une maturité des crédits n'excédant pas 25 ans, avec une tolérance jusqu'à 27 ans en cas de différé d'amortissement.

Levée de la recommandation ACPR sur les distributions de dividendes

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a publié le 1er octobre 2021 un communiqué de presse confirmant sa décision de lever sa recommandation sur les distributions de dividendes, de rachats d'action et de rémunération variables à compter de ce jour. Cette décision intervient à la suite des publications des autorités européennes en juillet (BCE) et septembre (ESRB) 2021.

Évolution des tarifs du courrier et du colis

Des évolutions tarifaires métropole, outre-mer et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2021 suite à l'avis n° 2020-0767 rendu par l'Arcep le 23 juillet 2020. 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, qui limite à 5 % chaque année l'évolution moyenne des tarifs du service universel.

Au 1er janvier 2021, La Poste a augmenté les tarifs courrier de 4,7 % (1) en moyenne sur l'ensemble des courriers relevant du service universel et hors service universel. Le tarif de la première tranche de poids de la Lettre prioritaire est passé de 1,16 euro à 1,28 euro tandis que celui de la première tranche de poids de la Lettre verte est passé de 0,97 euro à 1,08 euro. Pour tenir compte des usages de ses clients, La Poste a décidé de renforcer l'avantage tarifaire proposé par la Lettre verte qui représentait 65 % des envois ordinaires des particuliers en 2020. Cet avantage a été porté à 20 centimes en 2021 par rapport à la Lettre prioritaire, contre 19 centimes en 2020.

Sur le périmètre du service universel, les tarifs de la gamme de courrier de gestion ont augmenté de 3,9 %, et ceux du courrier publicitaire de 1,4 % afin de soutenir la compétitivité du média courrier.

Au 1er janvier 2021, les tarifs des colis pour les envois domestiques des particuliers ont augmenté de 1,6 % en moyenne mais la première tranche de poids 0-250 g du Colissimo France Grand Public reste stable à 4,95 euros depuis 2018 pour conforter l'accessibilité de l'envoi de petits objets. À cette date, les envois de moins de 2 kg représentaient plus des trois quarts des volumes de colis envoyés par le grand public.

Dans le respect de l'encadrement tarifaire 2019-2022 précité, des évolutions tarifaires du colis Outre-mer ont eu lieu le 1er avril 2021 suite à l'avis favorable de l'Arcep n° 2021-0292 en date du 4 mars 2021. La Poste a augmenté de 20 % les tarifs des Colissimo Outre-mer au départ de la Métropole, d'Andorre et de Monaco vers les départements d'Outre-mer et les collectivités d'Outre-mer gérées par La Poste (Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Martin, Saint-Barthélemy) pour tenir compte, sans la compenser totalement, de la forte hausse des coûts du fret aérien due à la raréfaction de l'offre de transport aérien à destination de l'Outre-mer du fait de la crise sanitaire de la Covid-19.

Évolution non tarifaire du courrier et du colis

Depuis le 1er janvier 2021, La Poste propose une nouvelle offre en nombre destinée aux entreprises dans le catalogue du service universel postal. Cette offre dénommée Courrier industriel premium est une offre de courrier industriel de gestion qui simplifie la production du courrier chez les clients, notamment en allégeant les modalités de dépôt, et renforce leur communication multicanal en rendant chaque courrier unique, pilotable et interactif grâce à un dispositif de marquage innovant de *smart data*.

Le 1er avril 2021, et suite à l'avis favorable n° 2021-0292 précité, La Poste a introduit dans le catalogue du service universel une offre Colissimo économique pour les particuliers souhaitant acheminer des colis vers les départements d'Outre-mer. Cette offre dénommée Colissimo économique Outre-mer est particulièrement abordable car elle est acheminée par voie principalement maritime.

Le 5 octobre 2021, l'Arcep a rendu un avis n° 2021-2079 sur la modification du catalogue du service universel concernant une offre de livraison de colis en point retrait et une offre d'achat de carnet d'étiquettes prépayées destiné à l'affranchissement des colis. Ainsi, depuis novembre 2021, La Poste propose une option à

(1) 4,6 % en moyenne sur la base du chiffre d'affaires courrier donnant lieu à trafic.

l'offre Colissimo standard existante permettant d'envoyer son colis depuis sa boîte aux lettres personnelle pour une distribution dans un point de retrait en France métropolitaine. Cette option est proposée à titre expérimental pour une durée d'un an, à l'issue de laquelle un bilan sera réalisé. Parallèlement, depuis janvier 2022, une offre de carnets d'étiquettes colis, sur le même principe que les carnets de timbres pour le courrier a également été créée.

Évolution tarifaire de la presse

Pour l'année 2021, le gouvernement français a décidé d'une augmentation tarifaire de 1 %, avant prise en compte de l'inflation de référence, des prestations de transport et de distribution de la presse assurées dans le cadre de la mission de service public de La Poste, pour toutes les familles de presse.

La Poste a soumis un projet tarifaire conforme à cette décision, qui a été homologué par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance du 22 décembre 2020, prise après l'avis n° 2020-1492 de l'Arcep.

Ainsi, au 1er janvier 2021, les tarifs ont augmenté en moyenne de 0,92 %, après prise en compte de l'inflation de référence (- 0,08 %), pour chacune des familles de presse : la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), les publications d'information politique et générale (PIPG), et les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

Cadre économique des quatre missions de service public

Jusqu'en 2020, trois des quatre missions de service public donnent lieu à une compensation publique. Toutefois, ces compensations sont inférieures, parfois de façon significative, aux coûts nets ou au déficit de ces missions et donc à la charge qu'elles représentent pour La Poste. En 2020, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge non compensée de plus de 1,8 milliard d'euros [(1)].

- Service universel postal :

La poursuite de la baisse des volumes en 2020 a accentué le déficit du compte du service universel apparu en 2018. Cette tendance structurelle a été aggravée par les effets de la crise sanitaire. Le compte du service universel s'est donc établi en 20- 782 millions d'euros en coûts complets, contre - 526 millions d'euros en 2019, - 365 millions d'euros en 2018 et + 146 millions d'euros en 2017. Le poids économique que représente désormais le service universel pour La Poste implique de trouver un dispositif de juste compensation.

Dans ce contexte, le 22 juillet 2021, le Premier ministre, accompagné du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités locales, a présidé le 6e Comité de suivi de haut niveau (CSHN) du contrat d'entreprise entre l'État et La Poste.

À cette occasion, et afin d'accompagner la mutation du service universel postal, de garantir sa pérennité et son caractère abordable, le Premier ministre a annoncé que l'État versera à La Poste une dotation budgétaire annuelle visant à compenser une partie des surcoûts du service universel postal sur la période 2021-2025. Cette compensation annuelle sera modulée entre 500 et 520 millions d'euros, en fonction des résultats de qualité de service.

La première dotation est inscrite dans la loi de finances pour 2022. Son versement, qui interviendra en 2022 sous réserve que l'aide soit déclarée compatible par la Commission européenne, compensera une partie des surcoûts supportés par La Poste au titre de l'année 2021.

- Aménagement du territoire :

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base fiscale sur laquelle est fondé l'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Afin de compenser cette baisse du financement du fonds postal national de péréquation territoriale et pour continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, dont une compensation annuelle maximale de 177 millions d'euros, la loi de finances 2021 et la seconde loi de finances rectificative 2021 ont réorganisé le programme Développement des entreprises et régulations de sorte à affecter une dotation budgétaire de 74 millions d'euros au financement du fonds postal national de péréquation territoriale.

Une dotation similaire d'un montant identique a été inscrite dans la loi de finances 2022.

Les modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire, dont l'introduction d'une dotation budgétaire en remplacement d'une baisse de l'abattement sur la CVAE, sont en cours de notification auprès de la Commission européenne.

- Transport et distribution de la presse :

En 2021, le montant de la compensation versée à La Poste pour l'exercice 2021 est fixé à 87,8 millions d'euros.

- Accessibilité bancaire :

À l'issue de la procédure de notification, le 26 juillet 2021, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur l'aide versée par l'État à La Banque Postale dans le cadre de la mission d'accessibilité bancaire pour la période 2021-2026. Cette compensation est prévue par arrêté du 9 août 2021 fixant la rémunération complémentaire de La Banque Postale au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A. Pour l'année 2021, elle s'élève à 338 millions d'euros.

(1) Hors provisions comptables pour dépréciations des actifs du courrier en 2020.

Brexit

Le 24 décembre 2020, un accord de commerce et de coopération a été conclu entre l'Union européenne et le Royaume-Uni et est entré en vigueur le 1er janvier 2021. Il permet de régler les relations commerciales dans un contexte qui signe la fin de la libre circulation des personnes, des marchandises, des services et des capitaux entre le Royaume-Uni et l'Union européenne. Cela se traduit, pour l'industrie des colis, entre le Royaume-Uni, et l'Union européenne par un certain nombre de contraintes réglementaires et douanières nouvelles (déclarations en douane pour chaque colis, marchandises expédiées soumises à la TVA et aux droits de douane éventuels, données détaillées requises pour exporter) qui conduisent à une évolution des tarifs et à une augmentation des temps de transit.

GeoPost a opté pour une organisation en clusters qui se fonde sur un dédouanement dans le pays d'importation/exportation. Les premières semaines de janvier 2021 ont été particulièrement difficiles avec de nombreux enjeux techniques à surmonter. Les volumes internationaux ont été défavorablement impactés par la mise en place du Brexit.

Réglementation douanière et directive TVA

Face à l'intensification des échanges mondiaux, l'Union européenne a décidé de faire évoluer sa réglementation concernant l'entrée sur son territoire des petites marchandises sur le commerce électronique entre entreprises et consommateurs provenant de l'extérieur de l'Europe. Le but est double : lutter contre la fraude et rétablir l'équité entre le commerce en ligne et le commerce de proximité.

Ainsi, depuis le 1er juillet 2021, toutes les petites marchandises, provenant de pays hors UE, sont désormais soumises à une obligation de déclaration électronique dématérialisée ainsi qu'au paiement de la TVA quel que soit le montant des marchandises (une franchise s'appliquait jusqu'à présent aux envois de moins de 22 euros) et au paiement de droits de douanes lorsque le montant dépasse 150 euros. Ces dispositions sont applicables à tous les importateurs, dont La Poste.

Le principe général de taxation de la TVA dans l'État membre de consommation et la lutte contre la fraude à la TVA ont été renforcés, ce qui a eu un impact défavorable sur les volumes internationaux.

Taux d'Équité Concurrentiel (TEC)

Le décret n° 2021-1210 du 20 septembre 2021 a modifié les modalités de détermination et de versement de la contribution employeur libératoire au titre des fonctionnaires de La Poste.

5.1.1.3 2021 : première année du plan stratégique, création de la branche Grand Public et Numérique (BGPN) et passage du groupe en quatre branches

2021 est l'année de lancement du nouveau plan stratégique groupe « La Poste 2030, engagée pour vous ». Présenté le 25 février dernier, il ambitionne que le groupe soit, en 2030, la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de ses clients dans leurs projets et de la Société tout entière dans ses transformations.

Poursuivant l'objectif de conforter le socle de ses activités, accélérer le développement de ses moteurs de croissance, et construire la croissance de demain, le groupe a créé la nouvelle branche Grand Public et Numérique (BGPN) au 1er juillet 2021. Il s'agit de créer un puissant distributeur grand public omnicanal au service des clients particuliers, professionnels et des petites collectivités, grâce à l'alliance de notre proximité humaine, de nos atouts numériques et de nos compétences en matière de marketing de l'offre. La branche Grand Public et Numérique est l'acteur de la transformation numérique du groupe : elle développe également un relais de croissance digital autour de Docaposte et des services de confiance numériques.

Cette création donne lieu à un transfert avec effet rétroactif au 1er janvier des activités antérieurement portées par le Réseau La Poste, l'ex-branche Numérique, les activités Grand Public de la BSCC (Courrier et Colis) – dont la BU Grand Public (comprenant Philaposte) et l'activité ETG (Code de la route) – ainsi que la filiale La Poste Service à La Personne. La BGPN devient ainsi la 4e branche du groupe.

En outre, la création de la BGPN a eu pour conséquence le rattachement de la direction du Support et de la Maintenance (DSEM), anciennement Réseau, sous pilotage de la DSI Groupe. Enfin, l'École de la Banque et du Réseau rejoint les services financiers et une partie de la DSI Banque Réseau sort des services financiers (effectifs hors bancaires) pour rejoindre la BGPN, au 1er octobre, sans rétroactivité.

En complément à la création de la BGPN par le groupe La Poste, GeoPost assure le pilotage opérationnel d'Asendia, à partir du 1er juillet 2021 et avec effet rétroactif au 1er janvier 2021. L'objectif est de favoriser la création de valeur et les synergies entre les entités.

Le nouveau plan stratégique a également conduit à la définition de Plans d'Accélération Groupe sur des thématiques clés à sa réalisation : les pros, les jeunes, le développement des territoires, la logistique urbaine, l'intelligence artificielle (IA) et les données. Au travers de ces projets, il s'agit de proposer aux clients une offre de services plus qualitative et plus personnalisée.

Ces évolutions ont donné lieu à un retraitement des données sectorielles du groupe pour 2020 présenté en chapitre 5.1.4.2.

5.1.1.4 Développements, partenariats et acquisitions

Services-Courrier-Colis

Acquisition de TimeOne et de CyberCité

En mai 2021, ISOSKELE, filiale du groupe La Poste, est devenue actionnaire à 100 % de la société TimeOne, permettant au groupe La Poste de renforcer son offre destinée aux marques, entreprises et organisations non gouvernementales (ONG) avec un accompagnement stratégique et opérationnel sur l'ensemble des étapes du parcours client : de leur recrutement, à la création de liens durables entre les marques et leurs clients. TimeOne a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 33 millions d'euros en 2021.

En décembre 2021, ISOSKELE est devenue actionnaire majoritaire (75 %) de CyberCité, acteur majeur du *Search* et du *Marketing Digital*. Avec cette nouvelle acquisition, ISOSKELE est désormais en capacité d'enrichir son accompagnement des entreprises et des organisations, tant sur la définition de la stratégie que sur son exécution, et ce sur l'ensemble du parcours client : de la notoriété à la fidélisation, en passant par la génération de trafic et l'acquisition. CyberCité a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 19 millions d'euros en 2021.

Acquisition d'Âge d'Or et de NUTRIMEDICAL

En septembre 2021, Axeo a acquis 100 % d'Âge d'Or, une société spécialisée dans les services d'aide et d'assistance aux personnes âgées et dépendantes et à leurs aidants. Âge d'Or a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 2 millions d'euros en 2021.

En septembre 2021, NUTRIMEDICAL, spécialiste en France de la nutrition clinique et perfusion à domicile, a été achetée à 100 % par ASTEN Santé. Son chiffre d'affaires annuel est d'environ 5 millions d'euros.

Rachat des minoritaires des sociétés EDE, Axeo et E-SY COM

En avril puis en juin 2021, le groupe La Poste est monté au capital d'EDE Next, suite au rachat d'intérêts minoritaires (22 %) portant ainsi la participation du groupe à 97,65 %. EDE Next a réalisé un chiffre d'affaires de 197 millions d'euros en 2021.

Le groupe La Poste est devenu actionnaire à 100 % de la société Axeo, suite au rachat des minoritaires pour 24 % intervenu en juin 2021. Axeo a réalisé un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros en 2021.

En octobre 2021, La Poste Nouveaux Services est monté au capital de E-SY COM, suite au rachat des minoritaires (18,6 %) portant la participation du groupe à 91,1 %. La Société porte l'offre « MaVilleMonShopping » une plateforme de services numériques dédiée à la digitalisation des commerces de proximité et à la promotion de leurs produits sur internet. E-SY COM a réalisé un chiffre d'affaires de 1 million d'euros en 2021.

Mise en production de la plate-forme Colissimo Île-de-France Sud

La Poste a inauguré en avril 2021 à Montereau-sur-le-Jard (Seine-et-Marne), sa 5e plateforme nouvelle génération de tri colis, désormais la plus grande plateforme postale de traitement de colis en France en termes de surface mais aussi de capacité de traitement (37 000 colis par heure), en moyenne trois fois plus importante que les plateformes de précédente génération et largement mise à contribution pour traiter les volumes exceptionnels du premier semestre.

La plateforme Colissimo Île-de-France Sud, joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la gestion des flux, avec une fonction de hub qui regroupe les flux de plusieurs plateformes de tri de colis avec son propre flux à destination d'une même plateforme. Cette organisation permet d'optimiser le transport des colis en réduisant le nombre de kilomètres parcourus et les émissions de CO_2 associées.

Mobilisation exceptionnelle pour la distribution des plis électoraux

Suite à la demande de la société Adrexo, et après accord du ministère de l'Intérieur, La Poste a pu reprendre en urgence la distribution de 3,7 millions de plis électoraux supplémentaires qui relevaient des zones initialement attribuées à Adrexo lors du second tour des élections régionales et départementales. Cette performance a été rendue possible grâce à la mise en place d'un dispositif exceptionnel qui a mobilisé environ 50 000 postiers et a permis à La Poste de distribuer une grande majorité des plis, non pas en 48 heures comme cela était prévu mais parfois en moins de 24 heures.

Le groupe La Poste à travers l'engagement et le sens de la coopération des postières et des postiers, a contribué à rendre possible cette opération importante dans la vie démocratique française.

GeoPost

Prise de participation d'Aramex

En octobre 2021, dans le cadre de son développement à l'international, DPDgroup a pris une participation de 24,9 % dans la société Aramex, société multinationale émiratie de logistique, de messagerie et de livraison de colis basée à Dubaï. Aramex a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de l'ordre de 1,4 milliard d'euros.

Renforcement de la participation dans Ninja Van

En septembre 2021, DPDgroup a renforcé sa présence en Asie du Sud-Est en étant le premier investisseur de la dernière levée de fonds de Ninja Van. Avec ce nouvel investissement, la part de GeoPost dans le capital de Ninja Van passe de 36,6 % à 43,3 %. Ninja Van a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 659 millions d'euros.

Rachat d'intérêts minoritaires de la société eShopWorld

En mars 2021, Asendia filiale contrôlée par le groupe La Poste à hauteur de 60 %, désormais sous gestion opérationnelle de GeoPost, est devenue actionnaire à 100 % de la société eShopWorld (ESW). Basée à Dublin, ESW est le leader du e-commerce transfrontalier de bout en bout, permettant aux marques d'optimiser l'expérience e-shopping international proposée à leurs clients en s'appuyant notamment sur la puissance des nouvelles technologies et une chaîne logistique performante. L'acquisition à 100 % d'ESW est une nouvelle étape dans la stratégie d'Asendia visant à simplifier et fiabiliser le e-commerce transfrontalier, permettant ainsi d'offrir aux marques internationales une présence locale. ESW a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1 143 millions d'euros en 2021.

Prise de contrôle de Speedy AD

DPDgroup a pris en mai 2021 une participation majoritaire au capital de Speedy AD avec désormais 69,81 % du capital, renforçant ainsi sa présence en Bulgarie et en Roumanie. Speedy est un acteur de référence sur le marché bulgare du colis/express qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 120 millions d'euros depuis son entrée dans le groupe.

Acquisition de TIPSA

En juillet 2021, DPDgroup est devenu actionnaire à 100 % de TIPSA en Espagne, une société spécialisée dans le transport express. TIPSA a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 126,6 millions d'euros en 2021.

Prise de contrôle d'Epicery

Dans le cadre de la poursuite de son développement dans l'alimentaire, DPDgroup a pris, en septembre 2021, le contrôle de la société Epicery suite à l'acquisition des titres et à l'augmentation de capital, portant sa participation à 87,5 %. Cette société est spécialisée dans la prestation de l'ensemble des services, de la place de marché (Market Place) à la mise en relation de vendeurs et d'acheteurs et à la vente de produits en ligne (notamment de produits frais et, plus largement, de tous produits alimentaires). Epicery a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 3,2 millions d'euros.

Acquisition de CitySprint

En janvier 2022, DPD UK a acquis CitySprint, une société spécialisée dans le transport express des livraisons le jour même. CitySprint a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 141,6 millions d'euros en 2021.

Acquisition de Fast & Furious

En octobre 2021, DPDgroup *via* sa filiale DPD Laser, a acquis Fast & Furious, une société spécialisée dans le transport express en Afrique de Sud.

Acquisition de BK Pharma Logistics et BK Sneltransport

En avril 2021, DPD Pays-Bas est devenu actionnaire à 100 % de BK Pharma Logistics et BK Sneltransport, deux experts du transport en température contrôlée de produits alimentaires et pharmaceutiques. Cette acquisition stratégique permet à DPD Pays-Bas de pénétrer un marché qui requiert une expertise approfondie et un environnement spécifique, et d'étendre sa gamme de services. Les deux sociétés ont réalisé un chiffre d'affaires d'environ 9,9 millions d'euros en 2021.

Cession de Tigers

En avril 2021, DPDgroup a cédé le groupe Tigers Ltd (278 millions d'euros de CA en 2020), opérateur international de *freight forwarding*.

La Banque Postale

Dans un environnement économique complexe, marqué par la pandémie et des taux toujours bas, La Banque Postale continue de se transformer et de se développer tout en réaffirmant une ambition citoyenne au service d'une transition juste répondant aux enjeux environnementaux, sociétaux, territoriaux et numériques.

Acquisition de la participation de 16,1 % de BPCE dans CNP Assurances par La Banque Postale

La Banque Postale a annoncé le 16 décembre 2021 avoir acquis pour 2,4 milliards d'euros la totalité des 16,1 % du capital de CNP Assurances détenus par le groupe BPCE au prix de 21,90 euros par action. À la suite de cette acquisition, la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est désormais de 78,9 %.

Le groupe BPCE et La Banque Postale ont par ailleurs stabilisé les termes et conditions du projet d'acquisition par Natixis Investment Managers (filiale à 100 % de Natixis) des participations minoritaires détenues par La Banque Postale dans Ostrum Asset Management (45 %) et AEW Europe (40 %). Ces acquisitions, sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires par les autorités de régulation, permettront à Natixis Investment Managers de détenir 100 % du capital de ces sociétés de gestion et s'inscrivent dans le cadre du projet de partenariat industriel en gestion d'actifs renouvelé avec La Banque Postale jusqu'en 2030.

Création de la nouvelle Banque de Financement et d'Investissement de La Banque Postale

La Banque Postale a annoncé le 16 novembre 2021 la création au 1er janvier 2022 de la nouvelle Banque de Financement et d'Investissement qui ambitionne, dans le cadre du Plan Stratégique à 2030, de faire de la BFI un moteur de croissance et de diversification de La Banque Postale et du grand pôle financier public. La Banque Postale souhaite devenir un partenaire bancaire majeur des entreprises françaises, en visant le doublement des clients PME-ETI et en multipliant par 2,5 le volume de flux d'ici à 2025.

Accélération du développement à l'international

CNP Assurances a annoncé le 1er décembre 2021 la finalisation de l'acquisition de l'activité d'assurance-vie d'Aviva en Italie, initiée le 4 mars 2021. Cette opération permet à CNP Assurances de renforcer son partenariat avec UniCredit, devenant le 5e assureur sur le marché italien de l'assurance-vie, avec une part de marché locale estimée à près de 6 % en termes de chiffre d'affaires. Le prix d'acquisition de 543 millions d'euros a été financé par CNP Assurances sur ses fonds propres.

Au Brésil, le début d'année 2021 est marqué par l'entrée en vigueur des accords de distribution exclusifs de long terme dont bénéficie CNP Assurances avec le réseau de Caixa Econômica Federal (CEF, la banque publique brésilienne et l'une des cinq premières en Amérique latine) pour les produits de prévoyance, d'assurance emprunteur, consommation et de retraite (*vida, prestamista, previdência*) et sur le segment *consórcio*.

La Banque Postale, une banque citoyenne et inclusive

La Banque Postale et ses filiales La Banque Postale Asset Management et CNP Assurances se mobilisent aux côtés des pouvoirs publics pour accompagner la reprise économique du pays dans les secteurs stratégiques affectés par la crise sanitaire en participant à plusieurs initiatives de place. Ces actions visent à soutenir les entreprises, TPE, PME ou ETI, de l'industrie ou du service, dans les domaines de la santé (recherche, infrastructures, logistique et services), de la transition numérique et des nouvelles technologies. Ainsi, La Banque Postale soutient l'économie avec les Prêts Participatifs Relance. Ces prêts participatifs sont adaptés aux besoins des entreprises souhaitant investir et développer leur activité. Ils ont une maturité de huit ans, plus longue que les prêts classiques auxquels les entreprises ont d'ordinaire accès. Ils offriront un différé d'amortissement long de quatre ans minimum. Ils seront très subordonnés, au sens où seules les participations en capital le seront davantage : il s'agit donc de quasi-fonds propres. Ce nouvel outil permettra aux PME et ETI de renforcer leur structure financière et de financer leur développement.

La Banque Postale démocratise l'accès à la propriété et devient ainsi le premier établissement bancaire à promouvoir le modèle du bail réel et solidaire (BRS) au niveau national, alternative à la propriété du sol. Cette première opération de financements en BRS concerne 78 logements sociaux à Cannes La Bocca et à La Croix-Valmer avec le groupe Gambetta, pionnier du logement coopératif, acquéreur du terrain et promoteur, et Crédit Logement, qui sera caution du crédit immobilier réalisé auprès des particuliers.

CNP Assurances et EDF Invest ont signé en janvier 2021 un accord avec Orange pour la fibre en zone rurale visant à l'acquisition de 50 % du capital d'Orange Concessions. Cette société a été constituée par Orange pour regrouper ses investissements de fibre optique situés dans des Réseaux d'initiative publique en France, dont le périmètre englobe à ce jour plus de 4,5 millions de foyers répartis sur 23 réseaux régis par des contrats long terme avec des collectivités locales.

Digitalisation de la banque de détail

La Banque Postale a accéléré la digitalisation de sa banque de détail avec un parcours d'entrée en relation client désormais 100 % digital (complété d'un dispositif de reconnaissance faciale en partenariat avec la *fintech* Netheos) et la mise en ligne d'un nouveau parcours digital de demande de financement immobilier.

Deux ans après son lancement, Ma French Bank commercialise depuis le 1er octobre 2021 une offre premium et engagée : Le Compte Idéal, qui associe bénéfices personnels et sens du collectif pour s'inscrire dans un monde plus responsable.

Développement d'un modèle de plateforme, partenarial, innovant et tourné vers la Tech

Après avoir lancé en janvier 2021 une interface ouverte dite d'*open banking* en vue d'accélérer son développement sur le marché du crédit à la consommation en France et à l'étranger, La Banque Postale Consumer Finance (LBPCF), filiale de crédit à la consommation de La Banque Postale, a noué en mai 2021 un partenariat stratégique avec la *fintech* Alma (spécialiste français du *buy now pay later*) pour proposer une offre de crédit à la consommation sur le marché du e-commerce, avec une offre 12/24/36 mois.

Enfin, EasyBourse (courtier en ligne de La Banque Postale) et la *fintech* PrimaryBid se sont associés pour permettre aux clients particuliers de bénéficier de nouvelles opportunités d'investissement réservées jusque-là aux investisseurs institutionnels.

Dans le domaine des personnes morales, La Banque Postale Leasing and Factoring, s'est associée en mai 2021 avec la *fintech* française NovaLend pour proposer en partenariat une solution de crédit-bail 100 % digitale à ses clients.

La Banque Postale a également noué en avril 2021 un partenariat stratégique avec la *fintech* Ebury afin de proposer à ses clients

PME une solution bancaire d'*open banking* pour les accompagner dans leurs activités à l'internationale.

Dans l'assurance, La Banque Postale s'est associée à trois assurtech : Lovys qui conçoit et distribue des solutions d'assurance 100 % digitales et sans engagement, *via* Ma French Bank, Zaion qui permet le traitement automatisé des demandes d'attestation d'assurance et Shift pour la gestion automatisée des sinistres.

Branche Grand Public et Numérique

Acquisition de 100 % de la société ProsofTeam

En janvier 2021, Docaposte a acquis 100 % de la société ProsofTeam, un éditeur de logiciel qui accompagne ses clients dans l'optimisation de la gestion de leurs flux documentaires.

Prise de participation au capital d'Adobis Group

En mai 2021, Docaposte a acquis 30 % d'Adobis Group, un éditeur de logiciel spécialisé dans le traitement et la mise en valeur de données massives et/ou complexes. La plateforme d'Adobis Group assure la sécurité et la traçabilité des données sur toute la chaîne de valeur. Avec cette opération, Docaposte, tiers de confiance numérique, renforce son offre dans l'exploitation sécurisée des données de santé à destination des opérateurs et des industriels du secteur.

Acquisition d'OpenValue

En avril 2021, La Poste a acquis 80 % du cabinet OpenValue spécialisé en *big data* et IA. Grâce à la complémentarité des expertises d'OpenValue et de Probayes, La Poste dispose d'une offre complète sur toute la chaîne de valeur des projets d'IA : design et architecture de la solution globale, transformation des données pour les adapter aux algorithmes d'IA et création des interfaces utilisateurs.

Le nouveau pôle associant OpenValue et sa filiale Probayes rassemble les compétences de plus de 150 experts en *data* et en IA et leur expérience sur des projets IA complexes et multisectoriels au service de grandes entreprises. Elles intègrent des processus de machine *learning* (donner aux ordinateurs la capacité d'apprendre à partir de données), de *deep learning* (la machine est capable d'apprendre par elle-même), de reconnaissance de langage naturel ou encore de computer vision (la machine analyse, traite et comprend une ou plusieurs images).

OpenValue a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 8,6 millions d'euros.

Acquisition de Boxtal

En mars 2021, la branche Grand Public et Numérique a acquis 96 % de Boxtal (100 % en septembre), le leader des comparateurs de solutions d'expéditions de colis sur le marché français. Boxtal, spécialiste de l'expédition de colis externalisée pour les professionnels, possède une plateforme de livraison de colis multitransporteurs avec une solution qui compare en temps réel le tarif des transporteurs. Cette opération permet à La Poste de renforcer son catalogue de services envers les pros et de proposer *via* Laposte.fr une expérience de bout en bout, sans rupture. En 2021, Boxtal a réalisé un chiffre d'affaires de 24,4 millions d'euros.

Acquisition des activités de signature électronique et de coffre-fort numérique d'Idemia

En décembre 2021, la branche Grand Public et Numérique a acquis les activités de signature électronique (principalement à destination de la banque et de l'assurance en France) et de coffre-fort numérique (traçabilité des transactions d'opérateurs agréés de jeux en ligne) d'Idemia, leader de l'identité augmentée. Cette opération permet à Docaposte de renforcer son leadership sur son cœur de métier des services numériques de confiance. En 2021, cette activité a généré un chiffre d'affaires estimé à 17 millions d'euros.

Renouvellement du matériel informatique

La branche Grand Public et Numérique a bénéficié en 2021 d'un ambitieux programme de renouvellement du matériel informatique dans les bureaux de poste. Fin 2021, 10 000 PC ont été installés afin d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs et la satisfaction des clients.

L'immobilier

Lancement et réception de projets tertiaires et industriels

En janvier 2021, après cinq années de chantier, La Poste Immobilier a réceptionné les travaux de La Poste du Louvre. L'année 2021 initie la dernière phase d'ampleur de ce projet d'envergure de 32 000 m^2 au cœur de la capitale, celle des aménagements pour une inauguration réalisée en janvier 2022.

Deux grandes plateformes de colis sont lancées : la PFC de Bordeaux Cadaujac (22 000 m^2), dont le permis de construire a été déposé en mai 2021, ainsi que la PFC de Rouen Grand Couronne (20 400 m^2), dont la contractualisation du bail avec le promoteur est intervenue le 30 juin 2021.

La Poste Immobilier accroît ses positions dans le secteur stratégique de la logistique urbaine

La Poste Immobilier a lancé deux grands projets d'hôtels de logistique urbaine (HLU) pour un total de 24 000 m^2 : Paris Keller (9 000 m^2) et Nanterre (15 000 m^2).

Le 23 décembre 2021, La Poste Immobilier a pris une participation de 22,5 % dans l'actif de logistique urbaine de Chapelle International situé dans le nord de Paris (actif mixte de près de 40 000 m^2, dont 20 000 m^2 de logistique urbaine).

Dans le cadre d'une délégation de service public, le consortium LUMIN' Toulouse détenu à 51 % par la SEMMARIS, 44 % par La Poste Immobilier et 5 % par la Caisse d'Épargne Midi Pyrénées a inauguré le 9 décembre 2021, la zone logistique urbaine de Toulouse Fondeyre. D'une surface totale de 19 500 m², il s'agit de la première plateforme dédiée à la livraison du dernier kilomètre de la région Occitanie.

Création de la SCI Résidences Seniors La Poste

Le 15 avril 2021, La Poste Immobilier a signé un protocole d'investissement en vue de s'associer dans une société conjointe qui accompagnera la transformation d'anciens sites de La Poste en résidences services seniors (RSS). L'entrée des associés et la signature du contrat de financement auprès de la Banque Postale ont été réalisées le 25 juin 2021. La SCI Résidences Seniors La Poste est détenue à 59 % par La Poste Immobilier, à 21 % par la Banque des Territoires, chargée d'accompagner et de financer les projets de transformation des territoires, et à 20 % par 123 IM par l'intermédiaire de son OPPCI 123 Parcours Résidentiel. Les bâtiments issus du patrimoine postal seront restructurés dans le cadre du partenariat signé en 2020 avec Les Jardins d'Arcadie, Acapace, Bouygues Immobilier et La Poste Immobilier. Ce projet témoigne de l'engagement du groupe La Poste et de La Poste Immobilier en faveur de la Silver économie.

Véhiposte

Création de Movivolt : coentreprise de La Banque des Territoires et du groupe La Poste

La Banque des Territoires et le groupe La Poste ont créé le 12 mai 2021 l'entreprise Movivolt, détenue à 70 % par La Banque des Territoires et à 30 % par le groupe La Poste, pour proposer une offre de location longue durée (LLD) de véhicules électriques aux entreprises et collectivités. L'objectif est de déployer une flotte de plus de 10 000 véhicules d'ici 2025. Cette offre s'adresse prioritairement aux TPE, PME, artisans et commerçants.

Le groupe La Poste

Lancement de La Poste Ventures, nouveau fonds d'investissement dans les start-up à impact positif

Dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », La Poste a lancé La Poste Ventures, un nouveau fonds de Corporate Venture Capital, en partenariat avec XAnge. Ce fonds d'investissement, créé en mars 2021, est destiné à prendre des participations minoritaires dans des start-up susceptibles de proposer de nouveaux services au client et de nouveaux parcours clients dans les domaines d'activités prioritaires pour le groupe.

La Poste Ventures investira 35 millions d'euros au capital de trois à cinq start-up par an, en position d'actionnaire minoritaire, en amorçage ou en série A, pour des tickets d'investissement allant de 300 000 euros à 3 millions d'euros. Une première opération, Big Blue, spécialiste en logistique innovante, a été réalisée sur 2021.

Complémentaire des outils d'accompagnement de l'innovation existant dans le groupe, La Poste Ventures sélectionnera et accompagnera des start-up ayant la volonté de mettre en œuvre des démarches à impact positif au cours de leur croissance, telles que la neutralité carbone et la parité.

5.1.1.5 Émissions obligataires

La Poste a procédé avec succès en janvier 2021 à une émission d'1,75 milliard d'euros sous la forme d'obligations senior non sécurisées à taux fixe. Deux tranches de maturités 8,5 ans (2029) au taux de 0 % et 15 ans (2036) au taux de 0,625 %, d'un montant respectif de 750 millions d'euros et 1 milliard d'euros, ont été placées auprès d'investisseurs institutionnels.

La première tranche (750 millions d'euros) a ensuite été abondée le 9 novembre 2021 à hauteur de 200 millions d'euros, avec un taux d'émission actuariel de 0,352 %, ce qui porte l'encours total à 950 millions d'euros. Un second abondement de 200 millions d'euros d'obligations seniors non sécurisées à taux fixe d'une souche de 700 millions d'euros à 1 % à échéance septembre 2034, avec un taux d'émission actuariel de 0,778 % a également été réalisé à la même date. Enfin, La Poste a réalisé le 22 novembre 2021 un abondement de 75 millions d'euros sur une souche obligataire à échéance octobre 2026 au taux de 0,625 %.

Le produit de ces opérations est dédié aux besoins généraux de l'entreprise et permet également à La Poste de poursuivre sa stratégie active de croissance externe.

La Banque Postale et CNP Assurances ont également poursuivi leur programme d'émission obligataire dans le cadre de structuration de leurs fonds propres.

5.1.2 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

5.1.2.1 Propos introductif

Le groupe utilise certains indicateurs alternatifs de performance (IAP), c'est-à-dire ne relevant pas du référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Ces IAP sont utilisés par le management du groupe La Poste qui les considère comme pertinents pour mesurer et analyser la performance du groupe. Toutefois ces IAP doivent être considérés comme des compléments n'ayant pas davantage de prééminence que les agrégats GAAP issus des états financiers consolidés et non comme des substituts à ceux-ci. Conformément à la position AMF DOC-2015-12, chaque IAP est défini ci-dessous.

5.1.2.2 Définitions des IAP

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est composé de l'ensemble des produits opérationnels du périmètre hors La Banque Postale, duquel sont retranchées les charges de fonctionnement et charges de personnel, hors dotations aux dispositifs de fin de carrière, de ce même périmètre hors La Banque Postale. Cet ensemble est complété par les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et dividendes reçus de La Banque Postale au cours de la période au titre des résultats de l'année précédente.

Free cash-flow

Le free cash-flow est constitué des éléments suivants EBITDA ajusté + variation du besoin en fonds de roulement + flux de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels nets des cessions d'actifs correspondantes + flux de trésorerie liés aux impôts (intégrant les flux sur CICE imputé et généré) + intérêts financiers nets versés + remboursement des passifs de location et charges d'intérêt sur passifs de location.

Chacun des agrégats du free cash-flow est additionné pour sa valeur en termes de flux de trésorerie (positif pour les entrées de *cash* et négatif pour les sorties de cash).

Dette nette

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de la norme IFRS 16 portant sur les contrats de location, les placements financiers court-terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois à l'origine et la créance financière nette envers La Banque Postale.

La dette nette du groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.

Évolution à périmètre et change constants (évolution organique)

L'évolution à périmètre et changes constants résulte de la différence entre le résultat obtenu au cours de la période et celui d'une période comparative, après avoir retraité l'incidence des acquisitions et cessions survenues entre-temps sur chacune des périodes. Les périodes comparées sont ainsi retraitées à périmètres de consolidation identiques. Les transactions en devises de la période comparative ont été valorisées au taux moyen de la période de référence.

Résultat d'exploitation y compris quote-part des sociétés sous contrôle conjoint

Le résultat d'exploitation est égal au résultat net de l'ensemble consolidé, retraité de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, de la charge d'impôt et du résultat financier.

Dette nette/capitaux propres

Le ratio Dette nette/capitaux propres est obtenu en rapportant la dette nette aux capitaux propres part du groupe.

Les indicateurs suivants ne concernent que La Banque Postale.

Ratio *Common Equity* Tier 1 (CET 1)

Ce ratio est le fruit du calcul des Fonds propres de base de catégorie 1 (CET 1) rapportés au montant total d'exposition au risque (*i.e.* au total des actifs pondérés par les risques – RWA – au titre du risque de crédit et de contrepartie, risque de marché et risque opérationnel).

Le ratio CET1 est la référence permettant au superviseur d'apprécier la solvabilité d'un établissement bancaire.

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 il doit être supérieur à 100 %.

Ce ratio est calculé en divisant la somme des actifs liquides de qualité et libres de tout engagement par le besoin de liquidités sous stress à horizon de 30 jours.

NSFR

Le NSFR garantit que les banques disposent de suffisamment de ressources stables (c'est-à-dire des ressources de maturité initiale supérieure à un an) pour financer leurs activités. Ce ratio structurel de liquidité à long terme sur une période d'un an, vise à fournir une structure viable des échéances des actifs et passifs.

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté au montant du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %.

Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation se calcule en divisant les frais de gestion par le produit net bancaire corrigé des intérêts douteux. Les frais de gestion représentent la somme des charges générales d'exploitation et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

Le ratio suivant n'est calculé que pour CNP Assurances.

Taux de Couverture du SCR

Se calcule en divisant les fonds propres éligibles à la couverture du SCR par le SCR. Cet indicateur permet de mesurer la solvabilité pondérée par les risques : plus le taux de couverture du SCR est élevé, plus l'assureur est en mesure d'absorber des pertes potentielles.

5.1.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE LA POSTE

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2021 du groupe La Poste.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation			Évolution à périmètre et change constants	
			Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	*vs N-1* (hors incidence apport titres CNP)		*vs N-1*	
				(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE							
Produits opérationnels	34 609	31 185		+ 3 424	+ 11,0	+ 2 959	+ 9,6
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	3 431	3 149	(3 007)	+ 3 289	n.s.	+ 3 060	n.s.
Marge opérationnelle[(a)]	*9,9 %*	*0,5 %*		-		-	
Résultat net part du groupe	2 069	2 084	(3 600)	+ 3 585	n.s.	+ 3 534	n.s.
Marge nette[(a)]	*6,0 %*	*(4,9 %)*		-	*10,8 pts*	-	*10,8 pts*
Free cash-flow[(b)]	248	(510)		+ 758	n.s.		
EBITDA ajusté	*2 812*	*1 233*		*+ 1 579*	*n.s.*		
CHIFFRES CLÉS – LA BANQUE POSTALE							
Produit net bancaire	8 017	7 724		+ 293	+ 3,8	- 59	- 0,8
Coefficient d'exploitation[(c)]	*78,0 %*	*74,4 %*		-	*3,6 pts*		

(a) Hors incidence de l'apport des titres de CNP Assurances.
(b) Se reporter au chapitre 5.1.6.1.
(c) Périmètre La Banque Postale & CNP Assurances (yc PPA CNP Assurances).

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation	
			vs N-1	
			(en M€)	(en %)
INDICATEURS FINANCIERS CLÉS				
Dette nette[(a)]	10 233	8 802	+ 1 431	+ 16,3
EBITDA ajusté[(b)]	2 812	1 233	+ 1 579	n.s.
Dette nette/EBITDA ajusté	*3,6*	*7,1*		
Capitaux propres part du groupe[(c)]	20 932	18 390	+ 2 543	+ 13,8
Dette nette/CP	*48,9 %*	*47,9 %*	-	*1,0 pt*
Résultat net/CP	*9,9 %*	*11,3 %*	-	*- 1,4 pt*
Common Equity Tier 1	19,1 %	20,4 %	-	- 1,4 pt
LCR	186 %	179 %	-	7 pts
NSFR	143 %	140 %	-	3 pts
Ratio crédits sur dépôts	82,1 %	83,6 %	-	- 1,4 pt
Taux de Couverture du SCR	217 %	208 %	-	9 pts

(a) La dette nette du groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent.
(b) Se reporter au chapitre 5.1.6.1.1.
(c) Se reporter au chapitre 5.1.6.6.

5.1.3.1 Impacts de la crise sanitaire sur l'activité du groupe

La crise sanitaire a perduré sur l'année 2021 avec un troisième confinement en avril et mai suivi de deux nouvelles vagues de crise sanitaire au cours du second semestre. Ces épisodes, mieux absorbés au fil du temps, ont néanmoins induit des transformations structurelles sur certains secteurs d'activité tels que les entreprises de services du numérique (mutation de l'emploi, moindre visibilité sur les projets), le transport international ou encore les petits paquets imports dont les flux s'étiolent. L'absence de rattrapage des activités traditionnelles s'est confirmée, avec un impact structurel toujours estimé par le Courrier à 2 points de trafic, et une baisse de fréquentation plus marquée en bureau de poste. La Banque Postale souffre de l'ombre portée du niveau d'activité 2020, notamment sur les crédits immobiliers mais bénéficie de la dynamique des marchés financiers. L'accélération forte du BtoC se normalise progressivement, avec une progression toujours forte des activités colis/express depuis le démarrage de la crise sanitaire, induite par le recours toujours plus régulier aux achats en ligne, véritable révolution des usages. Le BtoB renoue avec la croissance.

Le résultat net part du groupe est encore impacté en 2021 par la crise sanitaire pour un montant estimé à - 252 millions d'euros. Cet impact est constitué sur le secteur banque assurance d'une dotation additionnelle du coût du risque de - 68 millions d'euros, de l'ombre portée de la crise sanitaire 2020 avec un moindre effet stock sur les crédits et les volumes de commissions bancaires et d'un accroissement de la sinistralité au Brésil, pour un total estimé à - 291 millions d'euros. Le secteur industriel supporte toujours des coûts induits par la crise sanitaire (virucides, transport international, perte structurelle de trafic Courrier) mais bénéficie d'un effet favorable sur le colis et l'express tiré par l'envol du e-commerce, soit un impact Covid net estimé à + 39 millions d'euros.

5.1.3.2 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du groupe La Poste s'établissent à 34 609 millions d'euros à fin décembre 2021, et progressent de 3 424 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020 soit + 11,0 % sous l'effet de l'intégration de nouvelles entités (en particulier de CNP Assurances en mars 2020), d'une forte dynamique du e-commerce bénéficiant depuis le début de la crise sanitaire en 2020 à GeoPost et au Colis, du rattrapage partiel des activités traditionnelles et de la compensation aux missions de service universel reçue de l'État pour 520 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité [a]	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	10 620	9 726	+ 894	+ 9,2	+ 862	+ 8,9
GeoPost	14 701	12 800	+ 1 901	+ 14,8	+ 1 869	+ 14,8
La Banque Postale	8 017	7 724	+ 293	+ 3,8	- 59	- 0,8
Grand Public Numérique	6 723	6 251	+ 472	+ 7,6	+ 409	+ 6,5
Autres secteurs et intercos	(5 452)	(5 316)	- 135	+ 2,5	- 121	+ 2,3
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**34 609**	**31 185**	**+ 3 424**	**+ 11,0**	**+ 2 959**	**+ 9,6**

(a) Données sectorielles retraitées, se reporter au chapitre 5.1.4.2.

Après retraitement des effets périmètre, soit + 494 millions d'euros portés essentiellement par La Banque Postale (+ 405 millions d'euros provenant principalement de CNP Assurances, entrée dans le périmètre en mars 2020), par la branche Grand Public Numérique (+ 63 millions d'euros), par la branche Services-Courrier-Colis (+ 33 millions d'euros) et par GeoPost (+ 7 millions d'euros dont la cession de Tigers) et d'un effet change défavorable de - 29 millions d'euros, dont - 67 millions d'euros sur le réal brésilien, - 16 millions d'euros sur le zloty polonais et + 79 millions d'euros sur la livre sterling, la croissance organique du groupe à fin décembre 2021 atteint + 2 959 millions d'euros, soit + 9,6 %.

Les produits opérationnels de l'année 2021 sont marqués par les éléments suivants :

- augmentation du chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 10 620 millions d'euros, soit + 894 millions d'euros représentant une progression de 9,2 % incluant un effet périmètre et change de + 32 millions d'euros. La branche Services-Courrier-Colis affiche une croissance organique de 862 millions d'euros, soit + 8,9 %. L'augmentation organique du chiffre d'affaires du Courrier est de 431 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020, soit + 6,2 %, sous l'effet de 303 millions d'euros de compensation annuelle au titre du service universel postal revenant au Courrier et de l'augmentation tarifaire intervenue au 1er janvier 2021 (+ 150 millions d'euros [1]). La baisse des volumes (- 1,2 % [2]) moins importante que la baisse tendancielle, est due à un rattrapage partiel de l'activité en particulier sur le premier semestre. Au

(1) Sur la base du chiffre d'affaires Entreprise donnant lieu à trafic (hors périmètre BGPN).
(2) Sur la base du chiffre d'affaires Entreprise donnant lieu à trafic.

sein de la branche, l'activité Colis enregistre une forte progression organique de son chiffre d'affaires de 229 millions d'euros soit + 11,3 %, s'appuyant sur l'activité soutenue du e-commerce sur le premier semestre, avec un effet trafic de + 7,8 % [1] à jours ouvrés équivalents. Les filiales des services Courrier enregistrent une croissance organique de 201 millions d'euros (25,7 %) portée principalement par le pôle Mediapost (+ 89 millions d'euros) suite au rattrapage partiel sur l'activité des imprimés publicitaires (à l'arrêt pendant le premier confinement 2020) et par la stratégie de conquête des Nouveaux Services (+ 89 millions d'euros) ;

- progression de + 14,8 % du chiffre d'affaires de la branche GeoPost qui s'établit à 14 701 millions d'euros, soit une augmentation de 1 901 millions d'euros, dont + 32 millions d'euros d'effet périmètre et change. Au sein de la branche, le chiffre d'affaires de DPDgroup atteint 12 500 millions d'euros en croissance organique de 1 470 millions d'euros (13,6 %), portée par la vive croissance organique des volumes traités (+ 12 %). 2 131 millions de colis ont été livrés sur la période, un niveau record favorisé par le développement du e-commerce au niveau mondial. La part du BtoC continue sa progression et représente 57,8 % des volumes en 2021. Les nouveaux services urbains progressent de 105 millions d'euros. Bénéficiant également du fort dynamisme du e-commerce, Asendia génère au sein de la branche, un chiffre d'affaires de 2 178 millions d'euros, en progression organique de + 22,0 %, soutenue par les excellentes performances de sa filiale eShopWorld ;
- le PNB de La Banque Postale s'établit à 8 017 millions d'euros en hausse de 293 millions d'euros, dont 352 millions d'euros d'effets périmètre et change, soit une décroissance organique de - 59 millions d'euros incluant - 229 millions d'euros de retournement du PPA CNP. Hors retournement de PPA, le PNB est en croissance organique de 170 millions d'euros. Malgré un contexte de taux bas, et après le repli observé durant la crise sanitaire 2020, la MNI recule de 12,7 % impactée par un effet base défavorable de 316 millions d'euros. Hors cet effet base, la MNI est en repli de 0,9 %, les activités de financement et de la bonne performance de la salle des marchés compensant partiellement la baisse des marges sur ressources en lien avec le niveau bas des taux. Les commissions progressent également, tirées par les activités de banque au quotidien et tenue de compte ainsi qu'aux activités patrimoniales et conseil en immobilier ;
- le chiffre d'affaires de la branche Grand Public Numérique s'établit à 6 723 millions d'euros et progresse de 472 millions d'euros soit + 7,6 %. Hors effet périmètre et change de + 63 millions d'euros, la croissance organique est de 409 millions d'euros (+ 6,5 %). Les activités commerciales progressent de + 334 millions d'euros. Le chiffre d'affaires des activités Courrier et Colis Grand Public progresse de + 274 millions d'euros (y compris 174 millions de compensation au titre du service universel postal). Le chiffre d'affaires des filiales est en hausse de + 57 millions d'euros grâce notamment au développement des activités de dématérialisation et de *back office* de Docaposte ainsi qu'à la croissance des activités de Marketshot. Le chiffre d'affaires des autres activités commerciales s'élève à 14 millions d'euros, en augmentation de + 3 millions d'euros (+ 25,3 %) par rapport à 2020, grâce à la croissance de Digiposte. Les activités et services pour compte de tiers progressent de + 75 millions d'euros sous l'effet de l'accélération des projets de transformation et de la reprise partielle de l'activité en bureau de poste.

5.1.3.3 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du groupe après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à fin décembre 2021 à 3 431 millions d'euros. Hors incidence de l'apport des titres CNP Assurances, et hors + 229 millions d'euros d'effets périmètre et change (essentiellement liés à l'intégration de CNP Assurances), la croissance organique du résultat d'exploitation est en augmentation de 3 060 millions d'euros.

(1) *Sur la base du périmètre SCC (hors activité transférée à la BGPN).*

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité [a]	Variation			Évolution à périmètre et change constants	
			Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	*vs N-1* (hors incidence apport titres CNP)		*vs N-1*	
				(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	1 246	(1 034)	+ 0	+ 2 279	n.s.	+ 2 284	n.s.
GeoPost	1 057	848	+ 0	+ 209	+ 24,6	+ 187	+ 22,0
La Banque Postale	1 642	4 457	(3 007)	+ 192	+ 13,2	- 11	- 0,8
Grand Public Numérique	155	(244)	+ 0	+ 400	n.s.	+ 390	n.s.
Immobilier	95	81	+ 0	+ 14	+ 16,8	+ 14	+ 16,8
Supports et Structures	(266)	(242)	+ 0	- 23	+ 9,6	- 23	+ 9,6
Non affecté et éliminations	(497)	(717)	+ 0	+ 220	- 30,6	+ 220	- 31
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**3 431**	**3 149**	**(3 007)**	**+ 3 289**	**N.S.**	**+ 3 060**	**N.S.**

(a) Données sectorielles retraitées, se reporter au chapitre 5.1.4.2.

Les éléments marquants du résultat d'exploitation par branche d'activité sont les suivants :

- Services-Courrier-Colis : le résultat d'exploitation de la branche s'établit à + 1 246 millions à fin décembre 2021, en augmentation de 2 284 millions d'euros à périmètre et change constants, dont 2 201 millions au Courrier, sous l'effet de la reprise totale de la dépréciation des immobilisations d'actifs (qui avait impacté à hauteur de 900 millions d'euros le Courrier à la suite de la crise sanitaire en 2020), en lien avec les perspectives de rentabilité plus favorables, et notamment la prise en compte de la dotation annuelle accordée par l'État au titre du service universel postal, et d'un rattrapage partiel des activités traditionnelles durement touchées par les conditions très strictes du premier confinement en 2020. Le résultat d'exploitation du Colis progresse de + 52 millions d'euros, tiré par la vive croissance des trafics sur le premier semestre. Le résultat d'exploitation des filiales de la branche SCC progresse de + 31 millions d'euros (en particulier Mediapost fortement impacté en 2020) ;
- la branche GeoPost affiche un résultat d'exploitation de + 1 057 millions d'euros en hausse organique de 187 millions d'euros, soit 22,0 %, en lien avec la progression du chiffre d'affaires tiré par la croissance du BtoC, la crise sanitaire ayant accéléré le recours au e-commerce suite aux confinements successifs, et par l'absorption des coûts fixes induite par les volumes ;
- la branche La Banque Postale affiche un résultat d'exploitation de + 1 642 millions d'euros. Hors incidence en 2020 de l'apport des titres CNP Assurances, le résultat d'exploitation est en augmentation de 192 millions d'euros par rapport à décembre 2020. Hors effet périmètre de + 246 millions d'euros et effet change de - 43 millions d'euros et hors incidence de l'apport des titres, le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale est en baisse de 11 millions d'euros, dont - 331 millions d'euros pour le retournement du PPA CNPA et - 127 millions d'euros liés aux accords de distribution au Brésil ;
- le résultat d'exploitation de la branche Grand Public Numérique s'établit à + 155 millions d'euros, en augmentation de 390 millions d'euros après retraitement des effets périmètre et change, sous l'effet de la prise en compte en 2021 de 174 millions d'euros de compensation annuelle accordée par l'État au titre du service universel postal revenant à la BGPN et de la progression des activités courrier, colis et numérique ;
- autres secteurs d'activité :
  - l'Immobilier affiche un résultat d'exploitation de + 95 millions d'euros, en augmentation de 14 millions d'euros, essentiellement liée aux résultats de cession,
  - le secteur Supports et structures, qui représente une charge nette de - 266 millions d'euros, se dégrade de 23 millions d'euros du fait notamment de l'accélération dans la transformation numérique du groupe La Poste (Intelligence Artificielle, *Data*, etc.),
  - les produits et charges du secteur « Non affecté », qui représentent au global une charge de 505 millions d'euros, diminuent de 203 millions d'euros en raison de l'allocation en Non affecté de 43 millions d'euros de la compensation annuelle accordée par l'État au titre du service universel postal, d'une régularisation d'arriérés sur le TEC qui représente un montant favorable de 81 millions d'euros en 2021 et d'une moindre dotation de 64 millions d'euros par rapport à 2020 au titre de provisions RH.

5.1.3.4 Résultat financier

Le résultat financier qui représente au global une charge de 202 millions d'euros s'améliore de 41 millions d'euros. Son évolution se caractérise par une augmentation du coût de l'endettement financier net de 4 millions d'euros et par une plus-value de cession en 2021 de 27 millions d'euros de titres non consolidés qui étaient détenus par GeoPost.

5.1.3.5 Résultat net

Le résultat net part du groupe, à 2 069 millions d'euros, diminue globalement de 15 millions d'euros par rapport à décembre 2020. Hors effet de première consolidation de CNP Assurances en décembre 2020 (3 600 millions d'euros) et après retraitement des effets périmètre et change, le résultat net part du groupe augmente de 3 534 millions d'euros.

Cette évolution se caractérise par une croissance organique du résultat d'exploitation de 3 060 millions d'euros, par une diminution à périmètre et change constant de la charge d'impôt de 321 millions consécutive à une dépréciation d'Impôts différés actifs enregistrée en décembre 2020 pour un montant de 298 millions d'euros et par une baisse organique de la part de résultat net revenant aux intérêts minoritaires de 118 millions d'euros

5.1.3.6 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe en décembre 2021 est de 10 233 millions d'euros. Elle a augmenté de 1 431 millions d'euros au cours de l'année 2021.

La variation de dette du groupe est fortement corrélée au solde net des flux liés à la croissance externe et aux actifs financiers (1 449 millions d'euros), à la variation des dettes de location financement en hausse de 251 millions d'euros. Le Free cash-flow généré (248 millions d'euros) et un financement perpétuel d'un montant de 198 millions d'euros souscrit par Swiss Post dans le cadre de l'acquisition de eShopWorld par Asendia, atténuent les effets de la croissance externe et des dettes de location financement de la dette nette.

5.1.4 RÉSULTATS OPÉRATIONNELS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

5.1.4.1 Synthèse des résultats opérationnels par secteur d'activité

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

Un secteur est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction générale du groupe en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants : nature des produits distribués, type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés, processus de production, réseau de distribution et environnement réglementaire. La définition des secteurs opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du groupe La Poste.

Publié 31/12/2021 *(en millions d'euros)*	**Services-Courrier-Colis**	**GeoPost**	**La Banque Postale**	**Grand Public Numérique**	**Immobilier**	**Supports et Structures**	**Non affecté**	**Élim.**	**TOTAL**
CA & PNB Externes	8 353	14 598	7 992	3 510	36	4	117		34 609
CA & PNB Intersecteurs	2 267	103	25	3 213	787	1 255	0	(7 651)	
Produits opérationnels	**10 620**	**14 701**	**8 017**	**6 723**	**824**	**1 258**	**117**	**(7 651)**	**34 609**
REX avant résultat net des stés sous contrôle conjoint	**1 246**	**1 054**	**1 553**	**161**	**95**	**(266)**	**(505)**	**7**	**3 344**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	3	89	(5)	0	0	0	0	87
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**1 246**	**1 057**	**1 642**	**155**	**95**	**(266)**	**(505)**	**7**	**3 431**

Données sectorielles retraitées 31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public Numérique	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Élim.	Total
CA & PNB Externes	7 625	12 707	7 707	3 118	24	4	0		31 185
CA & PNB Intersecteurs	2 101	93	17	3 133	808	1 192	0	(7 345)	
Produits opérationnels	9 726	12 800	7 724	6 251	833	1 196	0	(7 345)	31 185
REX avant résultat net des stés sous contrôle conjoint	(1 034)	849	1 402	(237)	81	(243)	(708)	(9)	101
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	(0)	48	(7)	0	0	0	0	41
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(1 034)**	**848**	**1 451**	**(244)**	**81**	**(243)**	**(708)**	**(9)**	**142**
Incidence de l'opération CNP	0	0	3 007	0	0	0	0	0	3 007
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT YC INCIDENCE OPÉRATION CNP	**(1 034)**	**848**	**4 457**	**(244)**	**81**	**(243)**	**(708)**	**(9)**	**3 149**

5.1.4.2 Données sectorielles retraitées au titre de 2020

Tableau de passage des données sectorielles publiées 2020 aux données sectorielles retraitées

2021 est l'année de lancement du nouveau plan stratégique dont les ambitions et objectifs, détaillés dans le chapitre 1.3, conduisent à des évolutions de périmètres au sein du groupe. Avec la création de la branche Grand Public et Numérique (BGPN), et le transfert de gestion opérationnelle d'Asendia depuis les filiales Courrier vers GeoPost, avec effet rétroactif au 1er janvier 2021, l'information sectorielle du groupe a été transformée passant de cinq branches à quatre branches.

L'incidence des retraitements sectoriels opérés sur les comptes publiés au 31 décembre 2020 est présentée ci-dessous :

Les Produits opérationnels

(en millions d'euros)	12/2020 publié	Retraitements sur l'information sectorielle	12/2020 Données sectorielles retraitées
Services-Courrier-Colis	12 156	(2 430)	9 726
GeoPost	11 041	1 759	12 800
La Banque Postale	7 724	0	7 724
Numérique	799	(799)	
Réseau La Poste	3 733	(3 733)	
Grand Public Numérique		6 251	6 251
Immobilier	833	0	833
Supports et Structures	1 103	93	1 196
Élim.	(6 204)	(1 141)	(7 345)
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**31 185**	**0**	**31 185**

Le Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)	12/2020 publié	Retraitements sur l'information sectorielle	12/2020 Données sectorielles retraitées
Services-Courrier-Colis	(1 137)	104	(1 034)
GeoPost	793	56	848
La Banque Postale	1 457	(7)	1 451
Numérique	(48)	48	
Réseau La Poste	(70)	70	
Grand Public Numérique		(244)	(244)
Immobilier	81	0	81
Supports et Structures	(216)	(26)	(243)
Non affecté	(708)	0	(708)
Élim.	(9)	0	(9)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT INCIDENCE DE L'APPORT DES TITRES CNP ASSURANCES	**142**	**0**	**142**
Incidence de l'apport des titres CNP Assurances	3 007	0	3 007
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**3 149**	**0**	**3 149**

L'Excédent Brut d'Exploitation

(en millions d'euros)	12/2020 publié	Retraitements sur l'information sectorielle	12/2020 Données sectorielles retraitées
Services-Courrier-Colis	88	71	159
GeoPost	1 373	86	1 459
GSF	7	(7)	0
Numérique	59	(59)	
Réseau La Poste	11	(11)	
Grand Public Numérique		(77)	(77)
Immobilier	518	0	518
Supports et Structures	(782)	(2)	(784)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**1 274**	**0**	**1 274**

Les CAPEX

(en millions d'euros)	12/2020 publié	Retraitements sur l'information sectorielle	12/2020 Données sectorielles retraitées
Services-Courrier-Colis	318	(30)	287
GeoPost	347	19	366
Numérique	58	(58)	
Réseau La Poste	33	(33)	
Grand Public Numérique		80	80
Immobilier	213	3	216
Supports et Structures	114	19	134
CAPEX	**1 083**	**0**	**1 083**

5.1.4.3 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis regroupe :

- l'activité courrier Entreprise de La Poste SA (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse), l'activité e-PAQ (petits paquets import e-commerce) ainsi que les nouveaux services de proximité (logistique de proximité, connaissance des territoires) ;
- l'activité colis de La Poste SA, spécialiste de la livraison rapide et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC en France et à l'export.

Pour rappel, l'activité de la *business unit* Grand Public a été transférée au sein de la branche Grand Public et Numérique au 1er juillet 2021, avec effet rétroactif au 1er janvier 2021 ;

- l'ensemble des activités des filiales intervenant sur les marchés de diversification :
  - marketing direct et *data-marketing* (Mediapost),
  - solutions de logistique et e-logistique (Viapost),
  - Silver économie et prestation de santé à domicile (Silver & Santé),
  - efficacité énergétique, économie circulaire (Nouveaux Services).

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Chiffre d'affaires	10 620	9 726	894	+ 9,2
dont CA Courrier Maison Mère	*7 349*	*6 918*	*431*	*+ 6,2*
dont CA Colis	*2 253*	*2 024*	*229*	*+ 11,3*
dont CA Filiales Services Courrier Colis	*1 018*	*785*	*234*	*+ 29,8*
Charges opérationnelles	(9 374)	(10 760)	1 385	- 12,9
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 246**	**(1 034)**	**2 279**	**n.s.**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	0	-
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**1 246**	**(1 034)**	**2 279**	**N.S.**

Activité Courrier

Le chiffre d'affaires du Courrier au 31 décembre 2021 est de 7 349 millions d'euros, en croissance de + 431 millions d'euros (+ 6,2 %) par rapport au 31 décembre 2020. Cette croissance est largement attribuable à la compensation annuelle au titre du service universel dont 303 millions d'euros bénéficiant au Courrier.

Le trafic Courrier est en baisse de - 1,2 % [1] à jours ouvrés équivalents, soit - 54 millions d'euros d'effet volume hors mix produits, cette baisse moins importante que la baisse tendancielle est due à un rattrapage partiel de l'activité en particulier sur le premier semestre, qui avait été fortement impacté par les mesures de confinements stricts liés au premier confinement en 2020.

La hausse tarifaire au 1er janvier 2021 est de + 3,4 % [2] en moyenne, soit un effet estimé à + 150 millions d'euros sur le chiffre d'affaires donnant lieu à trafic.

Les Nouveaux Services de La Poste SA sont en progression de 23 millions d'euros, portés notamment par les activités de logistique de proximité.

L'international est en repli de - 28 millions d'euros, fortement impacté par la baisse de trafic e-PAQ - 31 millions d'objets par rapport au 31 décembre 2020.

Activité Colis

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2021 est de 2 253 millions d'euros, en croissance organique de + 229 millions d'euros (soit + 11,3 %) qui bénéficie de la dynamique exceptionnelle du e-commerce sur le premier semestre.

Le volume des colis distribués s'établit à 455 [3] millions d'objets, en progression de + 7,8 % à jours ouvrés équivalents sur l'ensemble des segments :

- 441 millions d'objets sur le BtoC (+ 7,7 % à jours ouvrés équivalents) sous l'effet de la croissance du e-commerce, et notamment du National Entreprise de 34 millions d'objets (+ 8,5 % à jours ouvrés équivalents) par rapport à fin décembre 2020. La remise à domicile enregistre une hausse de 21,5 millions d'objets (+ 5,9 % à jours ouvrés équivalents) et représente 81,6 % du trafic BtoC ;
- 14 millions d'objets sur les produits import, soit + 10,2 % à jours ouvrés équivalents.

Activité Filiales branche Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires des filiales de la branche Services-Courrier-Colis s'établit au 31 décembre 2021 à 1 018 millions d'euros, en croissance organique de 201 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 hors effets périmètre et change de + 32 millions d'euros liés essentiellement à l'intégration des sociétés Time One, Budget Box, BEAC et Nouveal.

Les dynamiques des marchés des filiales sont les suivantes :

- les activités du pôle Mediapost sont en croissance organique de 89 millions d'euros, principalement due à un rattrapage partiel sur l'activité imprimé publicitaire (à l'arrêt durant le premier confinement en 2020) ;
- les filiales du pôle Nouveaux Services sont en croissance organique de 89 millions d'euros, essentiellement tirée par EDE ;
- les filiales de La Poste Silver résistent dans le contexte de crise sanitaire, générant un chiffre d'affaires de 203 millions d'euros en croissance organique de + 9 millions d'euros.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis s'élève à 1 246 millions d'euros à fin décembre 2021, en croissance organique de + 2 284 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020. Cette progression s'explique essentiellement par la reprise totale de la dépréciation d'actifs qui avait impacté le Courrier à la suite de la crise sanitaire 2020 à hauteur de 900 millions d'euros, par la prise en compte de la compensation annuelle accordée par l'État au titre du service universel postal et par le phénomène de rattrapage partiel (accru sur le premier semestre par la sévérité du premier confinement initié en mars 2020), sur l'ensemble des entités. Le résultat d'exploitation du Colis progresse de + 52 millions d'euros, les nouvelles plateformes de tri déployées dans le cadre du Schéma industriel ont permis de capter la croissance exceptionnelle des volumes, notamment sur le premier semestre 2021. Les filiales progressent de 31 millions d'euros, en particulier Mediapost + 51 millions d'euros.

5.1.4.4 GeoPost [4]

L'activité de la branche GeoPost regroupe :

- les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger proposées par DPDgroup ;
- les solutions de courriers transfrontières assurés par Asendia, dont la gestion opérationnelle est désormais assurée par GeoPost dans le cadre du plan stratégique afin de renforcer les synergies e-commerce à l'international ;
- Urby, qui propose un dispositif global de logistique urbaine reposant sur la mutualisation et l'optimisation des livraisons dans les métropoles ;
- Alturing, qui délivre son expertise SI dans les métiers du colis au service des entités du groupe.

(1) Sur la base du chiffre d'affaires Entreprise donnant lieu à trafic.
(2) Rapportée à la base du chiffre d'affaires Entreprise donnant lieu à trafic (hors périmètre BGPN).
(3) Périmètre BSCC (hors activité transférée à la BGPN).
(4) Branche GeoPost y compris URBY et Asendia.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	Variation (vs N-1 (en M€)	Variation (vs N-1 (en %)
Chiffre d'affaires	14 701	12 800	+ 1 901	+ 14,8
dont CA DPDgroup	*12 500*	*10 990*	*+ 1 511*	*+ 13,7*
dont CA Asendia	*2 178*	*1 794*	*+ 384*	*+ 21,4*
dont CA Urby	*15*	*8*	*+ 7*	*+ 91,5*
dont CA Alturing	*8*	*8*	*- 1*	*- 9,1*
Charges opérationnelles	(13 647)	(11 952)	- 1 696	+ 14,2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 054**	**849**	**+ 205**	**+ 24,1**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	3	0	+ 4	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**1 057**	**848**	**+ 209**	**+ 24,6**

Chiffre d'affaires

DPDgroup propose ses services sous les principales marques commerciales suivantes : DPDgroup dans les pays européens et à l'international, Chronopost en France, BRT en Italie, SEUR en Espagne et Jadlog au Brésil. Les filiales de ce pôle interviennent historiquement sur les segments d'entreprise à entreprise (BtoB) et de façon croissante avec une forte accélération en 2021 sur les segments d'entreprise à particulier (BtoC) qui représentent désormais 57,8 % des volumes *outbound* à fin décembre 2021 (55,2 % à fin décembre 2020). Outre cette activité d'expressiste, DPDgroup développe de nouveaux services urbains autour de la logistique urbaine *via* notamment ses filiales Urby et Stuart.

Le chiffre d'affaires de GeoPost à fin décembre 2021 s'établit à 14 701 millions d'euros. Il est en croissance de 1 901 millions d'euros, soit + 14,8 % par rapport à fin décembre 2020. Après retraitement des effets périmètre de + 7 millions d'euros (cession de Tigers et intégration de BK Logistics, d'Epicery, de Cargonet, de Fast & Furious, de TIPSA, de Fermopoint et de Speedy) et de change de + 25,1 millions d'euros (dont - 11,4 millions d'euros sur le rouble, - 14,4 millions d'euros sur le réal brésilien, - 15,9 millions d'euros sur le zloty et 79,4 millions d'euros sur la livre), la croissance organique est de 1 869 millions d'euros, soit + 14,8 %.

À fin décembre 2021, DPDgroup a livré 2 131 millions de colis, soit une croissance organique de + 12 % par rapport à fin décembre 2020. Cette forte hausse est portée par la croissance du segment BtoC (+ 52,1 %) accélérée par la crise sanitaire de la Covid-19 et les changements d'usage de consommation qu'elle a induits. La croissance des volumes se traduit par une progression du chiffre d'affaires organique de 956 millions d'euros (+ 8,8 %) dont 2 millions d'euros d'impact défavorable des jours ouvrés.

- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni, tiré par le marché domestique, s'établit à 2 343 millions d'euros, en progression organique de + 11,5 %. Cette croissance constitue 16 % de la progression organique de DPDgroup malgré la mise en œuvre des accords du Brexit au 1er janvier, qui s'est traduite par une baisse des flux transfrontaliers.
- En France, l'évolution du chiffre d'affaires organique est de + 13,4 % chez Chronopost avec un fort développement des grands comptes et de + 14,9 % sur DPD France, tirée par la progression du BtoC par rapport à fin décembre 2020.
- Avec un chiffre d'affaires de 2 285 millions d'euros, l'Allemagne enregistre une progression organique de + 9,6 %.
- L'Espagne réalise un chiffre d'affaires de 648 millions d'euros en augmentation organique de + 8,4 %.
- Le chiffre d'affaires du Benelux de 719 millions d'euros, connaît une progression organique de + 9,3 % portée notamment par les flux inter-frontaliers.
- En Pologne, le chiffre d'affaires de 694 millions d'euros enregistre une progression organique de 109 millions d'euros grâce à l'international et au BtoC domestique.
- Le chiffre d'affaires des nouveaux services urbains s'établit à 180 millions d'euros, en progression organique de 105 millions d'euros, reflétant principalement la croissance de Stuart dont le chiffre d'affaires a plus que triplé entre 2021 (168,1 millions d'euros) et 2020 (59 millions d'euros).
- Urby, réalise un chiffre d'affaires en progression organique de 7 millions d'euros.

Asendia génère un chiffre d'affaires de 2 178 millions d'euros en progression organique de + 393 millions d'euros, portée par une croissance vive du e-commerce depuis le début de la crise sanitaire. Sa filiale eShopWorld réalise d'excellentes performances avec + 242 millions d'euros de chiffre d'affaires par rapport à fin décembre 2020.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de GeoPost s'établit à 1 057 millions d'euros à fin décembre 2021. Après retraitement des effets périmètre et change de 22 millions d'euros, le résultat d'exploitation est en progression organique de 187 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020 (+ 22,0 %), majoritairement attribuable à DPDgroup (+ 183 millions d'euros) et Asendia (+ 12 millions d'euros). Ce résultat traduit très largement la progression de l'activité post-crise sanitaire, tirée par la hausse du e-commerce suite aux confinements successifs mis en place

impactant les changements d'usage et à l'optimisation des coûts résultant de ces volumes.

Le Résultat Net Part du groupe de GeoPost progresse de + 187 millions d'euros, soit une croissance organique de + 37,6 %, reflétant principalement la performance du résultat d'exploitation.

5.1.4.5 La Banque Postale

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et le Groupement de moyens constitué entre La Poste et La Banque Postale régi par une convention de répartition de frais. L'ensemble des charges relatives au Groupement de moyens (principalement les coûts des personnels de La Poste travaillant exclusivement pour La Banque Postale) est refacturé à l'euro/l'euro à La Banque Postale.

Depuis le 4 mars 2020, dans le cadre de la constitution d'un grand pôle financier public prévu par le protocole d'accord engageant conclu le 31 juillet 2019 entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale, La Banque Postale est devenue actionnaire majoritaire de CNP Assurances.

L'évolution de la gouvernance de La Banque Postale et la mise en œuvre de son Plan Stratégique à 2030 présenté le 2 mars 2021 ont conduit à faire évoluer l'information sectorielle avec notamment une nouvelle segmentation articulée autour de quatre métiers et un segment Hors Pôles.

Activités commerciales

Dans un contexte de sortie de crise progressive, les encours d'épargne et de crédits de la clientèle progressent respectivement de + 2,1 % et de + 4,0 % par rapport à fin décembre 2020.

(encours en milliards d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation (en Md€)	Variation (en %)
ÉPARGNE CLIENTÈLE	**346,2**	**339,2**	**+ 7,0**	**+ 2,1**
Dépôts à vue	85,4	82,0	+ 3,5	+ 4,2
Épargne ordinaire	89,4	87,4	+ 2,0	+ 2,3
Épargne logement	30,6	31,3	- 0,7	- 2,2
OPCVM [(a)]	13,0	12,2	+ 0,8	+ 6,5
Assurance-Vie [(a)]	126,8	125,4	+ 1,4	+ 1,1
Autres [(b)]	1,0	0,9	+ 0,1	+ 6,6
CREDITS CLIENTÈLE	**112,5**	**108,2**	**+ 4,3**	**+ 4,0**
Crédits immobiliers [(c)]	67,9	64,9	+ 3,0	+ 4,6
Crédits à la consommation	5,2	5,1	+ 0,1	+ 2,1
Autres crédits [(d)]	0,6	0,5	+ 0,1	+ 19,8
Crédits aux personnes morales [(e)]	38,7	37,6	+ 1,1	+ 2,9

(a) Produits distribués par le réseau de la Banque Postale et de ses filiales.
(b) Comptes à terme et PEP.
(c) Hors rachats de portefeuilles de crédits néerlandais.
(d) D.A.V. débiteurs et différés cartes bancaires ; données 30/06/2019 pro forma suite exclusion des titres en pension livrée non considérés comme des opérations avec la clientèle.
(e) Entreprises, Bailleurs sociaux, Associations et Collectivités territoriales.

Bancassurance France

Les dépôts à vue conservent une collecte soutenue, avec des encours en croissance de 3,0 milliards d'euros sur un an (+ 4,4 %), traduisant la confiance des Français en La Banque Postale. L'épargne ordinaire participe également de cette progression avec une hausse sur douze mois de + 1,5 milliard d'euros (+ 1,8 %), malgré la faiblesse des rendements offerts. Le taux de rémunération du Livret A, dont le taux est fixé à 0,50 % depuis le 1er février 2020, continue à jouer son rôle d'épargne de précaution avec des encours en hausse de + 0,3 % pour atteindre 60,8 milliards d'euros.

Les encours de La Banque Postale en matière d'Assurance-vie s'établissent à 122,8 milliards d'euros, en hausse de 0,6 milliard d'euros (+ 0,5 %) par rapport à fin décembre 2020. La part des encours en unités de compte progresse de 2 points et atteint 15 %.

Sur l'année 2021, 11,7 milliards d'euros de crédits à l'habitat ont été mis en force par La Banque Postale (hors sa filiale BPE), en hausse de 23,8 % par rapport à fin décembre 2020, dans un contexte de rattrapage suite au confinement dur du premier semestre 2020. Malgré des taux d'intérêt toujours bas et le durcissement des critères d'octroi de crédits, les encours de crédits immobiliers progressent de + 4,3 % sur un an à 63,7 milliards d'euros.

Portée par la reprise de la consommation des ménages suite au déconfinement, la production des crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Consumer Finance, est en hausse de + 6,3 %, portant les encours à 5,3 milliards d'euros (+ 2,4 % par rapport à fin décembre 2020). Les ventes par internet ou *via* la plate-forme à distance demeurent à un niveau élevé et représentent à fin décembre 2021, 37 % de la production de prêts personnels.

Bancassurance International

Une bonne dynamique commerciale en Europe comme en Amérique latine :

En Europe hors France, le chiffre d'affaires est en croissance de + 4,2 % porté par la hausse de l'activité patrimoniale luxembourgeoise et de celle de CNP Partners dont la collecte UC progresse. Le taux d'UC est en baisse de 2,5 points à 74,2 %, liée à un effet base sur CNP Luxembourg dont le taux d'UC s'élève à 55,1 % (- 18,3 points par rapport à 2020).

En Amérique latine, Caixa Vida e Previdencia confirme son leadership en se maintenant à la 2e place sur le marché brésilien de la retraite, avec une part de marché de 23 % à fin novembre. L'activité affiche une très bonne progression + 18,7 % (+ 28,5 % à périmètre et change constants), tirée par la très bonne performance du segment Retraite sur l'année. La part d'UC atteint 99,6 % (+ 0,5 point).

Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs

La Banque Patrimoniale BPE

L'activité commerciale de la banque patrimoniale BPE affiche une très bonne dynamique sur la période illustrée par la hausse de la collecte nette (+ 28,6 %) et de la production de crédits immobiliers (+ 8,5 %). Les encours d'épargne (hors gestion sous mandat) progressent de + 24,2 % pour atteindre 5,9 milliards d'euros avec une progression de l'épargne d'assurance-vie de + 24,8 % à 4,0 milliards d'euros d'encours sous l'effet des transferts liés à la loi PACTE. Les encours de crédits progressent de + 12,4 % pour atteindre 4,4 milliards d'euros.

La Gestion d'Actifs

Les encours sous gestion, qui se composent de ceux de La Banque Postale Asset Management (retraités du transfert des encours gérés à la JV Ostrum suite à l'opération de rapprochement avec CNP Assurances) et de Tocqueville Finance, et les encours distribués s'établissent à 60,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021, en hausse de 17 % par rapport au 31 décembre 2020, liée à un effet marché positif de 5,9 milliards d'euros et à un effet collecte de 2,9 milliards d'euros.

La Banque Postale Asset Management détient une participation de 45 % dans Ostrum dont les encours atteignent 442 milliards d'euros.

Banque de Financement et d'Investissement

Engagée au service du développement des territoires et de l'économie réelle, La Banque Postale finance le secteur public local et les entreprises. Cette activité connaît depuis son lancement une croissance forte, qui se confirme encore sur l'année 2021, avec des encours en progression de + 2,9 % sur un an pour atteindre 38,7 milliards d'euros. Ces encours comprennent 4,3 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 4,4 milliards d'euros sur la période à la Caisse Française de Financement Local, conformément au modèle de développement mis en place lors de l'entrée de La Banque Postale sur le marché du secteur public local.

Performance opérationnelle

Un Produit net bancaire (PNB) en progression dans un contexte de sortie de crise.

Le produit net bancaire de La Banque Postale s'élève à 8 017 millions d'euros à décembre 2021, en hausse de 293 millions d'euros (publié). Après retraitement de la provision Épargne Logement, du retournement de PPA et de l'effet périmètre, le produit net bancaire s'élève à 8 218 millions d'euros dans un contexte de taux bas qui perdure.

La marge nette d'intérêts (MNI) retraitée des plus-values ALM réalisées au premier semestre 2020 et de la provision Épargne Logement baisse de - 2,5 % pour atteindre 2 289 millions d'euros, sous l'effet de la poursuite de l'érosion des marges sur ressources en lien avec le maintien des taux à un niveau bas (- 226 millions d'euros) compensée par la bonne tenue des activités de financement (marge sur crédits + 125 millions d'euros) et de la bonne performance des activités de la salle des marchés (+ 80 millions d'euros).

Les commissions sont en hausse de + 4,9 %, notamment sur l'activité liée à l'équipement et la gestion du compte, ainsi qu'aux activités patrimoniales et conseil en immobilier.

Les frais de gestion de la branche Banque Postale augmentent de 8,2 % par rapport à fin décembre 2020, à - 6 200 millions d'euros. Hors retournement de PPA lié à l'intégration de CNP Assurances et hors effet périmètre et change (- 186 millions d'euros), les frais de gestion sont en hausse de 158 millions d'euros conséquence d'un surcoût sur les impôts et taxes lié au FRU et à la FGDR, de la hausse des charges de distribution liée à un effet base en 2020, de l'accompagnement et de l'opérationnalisation du Plan Stratégique et de la poursuite de son programme de transformation, de digitalisation des processus et de l'offre, et du développement des métiers.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 1 818 millions d'euros, est en baisse de - 8,9 %. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 78,0 %.

Le coût du risque, à 268 millions d'euros, est inférieur de - 406 millions d'euros au niveau de fin décembre 2020, dont - 387 millions d'euros liés à un effet base positif 2020 des provisions liées à la crise sanitaire. Cette baisse reflète la qualité du portefeuille d'actifs de La Banque Postale et son exposition limitée aux secteurs les plus touchés de la crise économique et sanitaire (1 % des expositions totales). Rapporté aux encours de crédit, il se situe à un niveau bas à 16 points de base [1].

Le résultat net part du groupe s'élève à 574 millions d'euros dont - 369 millions d'euros de retournement de PPA.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	Variation (en M€)	Variation (en %)
Produit net bancaire	**8 017**	**7 724**	**293**	**3,8**
Frais de gestion [a]	**(6 200)**	**(5 730)**	**- 470**	**8,2**
Résultat brut d'exploitation	**1 818**	**1 995**	**- 177**	**- 8,9**
Coût du risque	(268)	(674)	406	- 60,2
Gains et pertes sur autres actifs	4	81	- 77	- 95,3
Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	0	3 007	- 3 007	- 100
Résultat d'exploitation avant QP du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 553**	**4 409**	**- 2 855**	**- 64,8**
Coefficient d'exploitation LBP	78,0 %	74,4 %		
QP du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	88,7	48	40	83,1
Résultat d'exploitation après QP du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 642**	**4 457**	**- 2 815**	**- 63,2**
Impôts sur les sociétés	(593)	(465)	- 128	+ 27,5
QP du résultat net des sociétés mises en équivalence	10	641	- 631	- 98,4
Intérêts minoritaires	(485)	(533)	47	- 8,9
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**574**	**4 101**	**- 3 527**	**- 86,0**
dont Bancassurance France	*686*	*498*	*188*	*37,7*
dont Bancassurance International	*163*	*183*	*- 20*	*- 11,0*
dont Banque Privée & Gestion d'Actifs	*74*	*63*	*11*	*17,5*
dont Banque de Grande Clientèle	*227*	*(94)*	*321*	*n.s.*
dont Hors Pôles	*(576)*	*3 451*	*- 4 027*	*n.s.*

(a) Le montant des Frais de gestion intègre un effet positif du Groupement de moyens pour 15,4 millions d'euros au 31/12/2021 et un effet négatif - 18,8 millions d'euros au 31/12/2020 (données retraitées, cf. chapitre 5.1.4.2).

Bancassurance France

Le produit net bancaire progresse de + 11,9 % (+ 5,6 % à périmètre constant) à 6 222 millions d'euros, porté par une contribution forte des activités assurantielles (+ 20 %). La marge nette d'intérêts sur la Banque de détail baisse (- 13 %), impactée par le niveau bas des taux et compensée partiellement par une croissance des commissions de 5 %, notamment liée aux activités banque au quotidien et tenue de compte.

Le résultat net part du groupe à 686 millions d'euros est en croissance de 22,4 % à périmètre et change constants.

Bancassurance International

Le produit net bancaire, à 1 215 millions d'euros, est en progression de + 13,3 % (+ 1,0 % à périmètre et change constants) par rapport à fin décembre 2020.

Un résultat en croissance sur l'Europe (+ 27 % à périmètre et change constants), tiré par la croissance de la collecte et des encours UC ainsi que des dégagements de boni sur CNP Santander.

Un résultat en recul sur l'Amérique latine (- 7 % à périmètre et change constants), avec une hausse de la sinistralité (effet Covid-19) compensée partiellement par un fort volume d'activité (effet des accords CAIXA) et des reprises de provisions.

Les frais de gestion augmentent de 65,1 % (+ 43,4 % à périmètre et change constants) sur l'année et atteignent - 465 millions d'euros,

(1) Coût du risque de crédit de la banque commerciale rapporté aux encours de début de période.

en lien avec l'impact des accords de distribution (141 millions d'euros).

Le résultat net part du groupe recule de - 11,0 % (- 28,8 % à périmètre et change constants) à 163 millions d'euros, en lien avec l'impact du contexte sanitaire sur l'Amérique latine partiellement compensé par le résultat généré par la finalisation de l'acquisition de l'activité d'assurance-vie d'Aviva en Italie (+ 22 millions d'euros).

Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs

Le produit net bancaire, à 296 millions d'euros, est en progression de + 2,3 % par rapport à fin décembre 2020. Sur la Banque Patrimoniale, le PNB est tiré par une forte dynamique sur l'épargne financière, la gestion sous mandat et le crédit à l'habitat. La Gestion d'actifs réalise également de bons résultats portés par une collecte nette de plus de 2,9 millions d'euros, axée sur les institutionnels et les classes d'actifs diversifiées et obligataires, et un effet marché porteur.

Le résultat net part du groupe est en forte progression de + 17,5 % tant sur la Banque Patrimoniale (+ 16 %) que sur la Gestion d'Actifs (+ 19 %).

Banque de Financement et d'Investissement

Le produit net bancaire progresse de + 17,1 % à 1 066 millions d'euros, tiré par une contribution de l'ensemble des segments de clientèle : une croissance des activités de financement, une bonne tenue de l'activité de gestion de compte ainsi qu'une bonne performance de la salle des marchés portée par un contexte favorable.

Le résultat net part du groupe s'élève à 227 millions d'euros (*vs* - 94 millions d'euros en 2020), appuyé par une progression soutenue du produit net bancaire et d'un coût du risque très inférieur à celui observé sur l'année 2020.

Hors Pôles

Les résultats du pôle se caractérisent par les éléments suivants :

- les écritures de première consolidation de CNP Assurances constatées au premier semestre 2020 pour 3 600 millions d'euros ;
- une évolution défavorable du retournement de PPA de 193 millions d'euros en résultat net part du groupe dont - 358 millions d'euros sur le PNB et - 126 millions d'euros sur les frais de gestion partiellement compensés au niveau de l'impôt et des intérêts minoritaires ;
- une hausse de la contribution FRU et FGDR qui passe de 72 millions d'euros à fin décembre 2020 à 96 millions d'euros à fin décembre 2021 dans les frais de gestion ;
- un effet base défavorable des plus ou moins-values sur titres ALM pour 316 millions d'euros.

Structure financière

	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Bilan (en milliards d'euros)	**772**	**737**	**4,8 %**
Solvabilité			
Fonds propres prudentiels	21,6	21,0	3,0 %
Ratio Common Equity Tier 1 [(a)]	19,1 %	20,4 %	- 1,4 pts
Ratio de solvabilité	23,7 %	24,5 %	- 0,8 pts
Ratio de levier [(b)]	7,2 %	6,9 %	0,3 pts
Ratio MREL (LRE)	9,5 %	8,0 %	1,5 pts
Ratio MREL (RWA)	27,6 %	27,7 %	- 0,1 pts
Taux de couverture du SCR	217 %	208 %	9 pts
Liquidité			
Ratio LCR	186 %	179 %	7 pts
Ratio NSFR	143 %	140 %	3 pts
Ratio crédits/dépôts	82,1 %	83,6 %	- 1,4 pts

(a) Le Ratio CET1 au 31/12/2020 intégrait le provisionnement de 180 millions d'euros de dividendes.
(b) 6,9 % de ratio de levier au 31/12/2020 tenant compte d'une exclusion à 100 % de l'épargne centralisée contre 6,1 % déclarés tenant compte de l'autorisation BCE d'exclusion à 50 %.
NB: CRR2 (entré en vigueur en 2021) autorise l'exclusion à 100 %.

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio *Common Equity Tier* 1 estimé à 19,1 % au 31 décembre 2021 (- 1,4 point par rapport au 31 décembre 2020 publié), niveau très supérieur à l'exigence globale de fonds propres CET1 (OCR) de 8,38 % fixée par la Banque Centrale Européenne et applicable depuis le 2 avril 2020. Cette évolution s'explique essentiellement

par l'impact de l'entrée en application du règlement CRR2 [1] (- 0,3 point) et l'impact non récurrent lié au rattrapage du versement de dividende (1,4 point).

Le ratio global de solvabilité s'établit à 23,7 %, en baisse de 0,8 point par rapport à fin décembre 2020.

Le taux de couverture du SCR est de 217 % au 31 décembre 2021 (+ 9 points par rapport au 31 décembre 2020 publié). Cette évolution s'explique essentiellement par l'évolution favorable des marchés (remontée des taux d'intérêt et hausse des marchés actions), diminuée par l'impact lié à l'acquisition des activités vie d'Aviva en Italie.

À fin décembre 2021, le calcul du ratio de levier évolue conformément aux dispositions du règlement CRR2, et exclut désormais à 100 % les encours d'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts, s'établissant ainsi à 7,2 %.

La position de liquidité du bilan demeure supérieure aux exigences réglementaires et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 82,1 %, en baisse de 1,4 point, et un ratio LCR estimé à 186 % (ratio de liquidité court terme) contre 179 % au 31 décembre 2020.

L'émission de plusieurs dettes (dettes subordonnées « Additional Tier 1 » de 750 millions d'euros et « Tier 2 » de 750 millions d'euros et dette en format « Senior Non Préférée » de 750 millions d'euros) a permis de renforcer les fonds propres totaux et les ressources éligibles au MREL.

5.1.4.6 Branche Grand Public et Numérique

La branche Grand Public et Numérique est née le 1er juillet 2021 de la volonté de créer un puissant distributeur grand public omnicanal au service des clients particuliers, professionnels et des petites collectivités, grâce à l'alliance de la proximité humaine, des atouts numériques et des compétences en matière de marketing de l'offre.

La BGPN a la responsabilité marketing et commerciale des clientèles particuliers et professionnelles pour les activités courrier, services et colis de La Poste, la transformation du groupe et le développement du *business digital* à travers ses filiales.

Elle réunit sous sa responsabilité directe :

- le Réseau La Poste, un puissant réseau de distribution multiactivités à priorité bancaire, fortement implanté sur tout le territoire, qui commercialise les offres du groupe. Le réseau est utilisé par l'ensemble des branches (La Banque Postale, BSCC, GeoPost) et La Poste Mobile afin d'y réaliser des opérations commerciales et des transactions de gestion clientèle. Dans ce cadre la BGPN facture aux autres branches l'accès au réseau. Cette refacturation est régie par des accords de services ;
- la *business unit* La Poste Grand Public en charge du marketing des services de La Poste Grand Public vers les clientèles des particuliers et des professionnels, des responsabilités commerciales vers les clientèles particuliers, professionnels et petites collectivités, de l'expérience client des offres et des parcours et de la connaissance client ;
- la direction numérique, en charge de la transformation numérique du groupe La Poste à travers ses projets ;
- les filiales intervenant sur les marchés de :
  - la transformation numérique des entreprises opérée par la société Docaposte qui est désormais organisée autour des quatre pôles qui sont les services numériques de confiance, les entreprises de service numérique (ESN), les *back office* numériques et les activités industrielles,
  - l'internet et l'Intelligence Artificielle opérée par LP11,
  - le service à la personne (Veiller sur mes Parents) opérée par La Poste Service à la personne.

Les activités de la branche Grand Public et Numérique sont organisées en deux pôles :

- un pôle qui regroupe les activités commerciales de la branche, avec principalement les activités Courrier Services et Colis ainsi que les filiales numériques ;
- un pôle qui regroupe les activités et services pour compte de tiers avec les refacturations du réseau et des projets transverses de la direction numérique.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Chiffre d'affaires	6 723	6 251	+ 472	+ 7,6
dont activités commerciales	3 531	3 134	+ 397	+ 12,7
dont activités et services pour compte de tiers	3 192	3 117	+ 75	+ 2,4
Charges opérationnelles	(6 562)	(6 488)	- 74	+ 1,1
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**161**	**(237)**	**398**	**n.s.**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(5)	(7)	2	- 26,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**155**	**(244)**	**400**	**N.S.**

(1) *Règlement (UE) n° 2019/876 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 modifiant le règlement (UE) n° 575/2013 en ce qui concerne le ratio de levier, le ratio de financement stable net, les exigences en matière de fonds propres et d'engagements éligibles, le risque de crédit de contrepartie, le risque de marché, les expositions sur contreparties centrales, les expositions sur organismes de placement collectif, les grands risques et les exigences de déclaration et de publication.*

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires à fin décembre 2021 est en progression de + 472 millions d'euros par rapport à fin 2020 (soit + 7,6 %) et s'établit à 6 723 millions d'euros dont 3 531 millions d'euros sur les activités commerciales et 3 192 millions d'euros sur les activités et services pour compte de tiers. Après retraitement des effets périmètre et change de + 63 millions d'euros, l'évolution organique du chiffre d'affaires est de + 409 millions d'euros.

Pôle activités commerciales

Le chiffre d'affaires des activités commerciales s'établit à 3 531 millions d'euros en hausse de 397 millions d'euros, dont + 63 millions d'euros d'effets périmètre, soit une croissance organique de + 334 millions d'euros (+ 10,7 %) :

- le chiffre d'affaires des activités Courrier et Colis s'élève à 2 732 millions d'euros, en augmentation de + 274 millions d'euros :
  - le chiffre d'affaires du courrier et service Grand public s'élève à 2 149 millions d'euros, en hausse de + 244 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020. Cette progression est principalement attribuable à la compensation annuelle au titre du service postal universel (+ 174 millions d'euros) et à un phénomène de rattrapage de l'activité (+ 70 millions d'euros),
  - le chiffre d'affaires du colis Grand Public s'établit à 583 millions d'euros, en augmentation de + 30 millions d'euros dont + 10 millions d'euros sous l'effet de la croissance de l'activité plateforme (Vinted et leboncoin) et + 20 millions d'euros liés au développement des contrats avec les petits e-commerçants.
- le chiffre d'affaires des filiales s'établit à 785 millions d'euros, en croissance de + 120 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020. Hors effet périmètre et change, la progression organique est de + 57 millions d'euros :
  - Docaposte, en progression de + 72 millions d'euros, atteint 693 millions d'euros à fin décembre 2021 soit + 11,7 %. Hors effet périmètre et change de + 30 millions d'euros (liés à l'intégration des sociétés Index éducation, AR24 et de Prosofteam), l'activité de Docaposte progresse de + 42 millions d'euros. Cette croissance est principalement portée par le développement des activités de dématérialisation accéléré par la crise sanitaire (+ 17 millions d'euros sur les services de confiance numérique) et par le développement des activités de *back office* numérique (+ 26 millions d'euros principalement lié à la croissance de l'activité avec l'Agence Nationale de l'Habitat),
  - le chiffre d'affaires de LP11 s'établit à 90 millions d'euros, après intégration des effets périmètre et change pour + 33 millions d'euros correspondant aux acquisitions de Boxtal et OpenValue, soit une augmentation organique de + 14 millions d'euros, + 32,3 % par rapport au 31 décembre 2020 grâce à la performance des activités de Marketshot dans le secteur des services,
  - le chiffre d'affaires de LPSAP (La Poste Service à la personne) s'établit à 2 millions d'euros, en augmentation de + 87,2 % soit + 1 million d'euros par rapport au 31 décembre 2020.
- le chiffre d'affaires des autres activités commerciales [1] s'élève à 14 millions d'euros, en augmentation de + 3 millions d'euros (+ 25,3 %) par rapport à 2020, grâce à la croissance de Digiposte.

Pôle refacturation pour compte de tiers

Malgré la baisse des charges du réseau, le chiffre d'affaires des activités et services pour compte de tiers progresse de + 75 millions d'euros sous l'effet combiné de l'accélération des projets de transformation et de la reprise partielle de l'activité en bureau de poste.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la branche Grand Public et Numérique s'établit à 155 millions d'euros, en croissance de + 400 millions d'euros par rapport à décembre 2020, dont + 10 millions d'euros d'effet périmètre.

Cette progression s'explique par la prise en compte de la compensation du service postal universel, par la reprise des activités (réseau, courrier, colis et filiales numériques) et dans une moindre mesure par la croissance des activités numériques et des projets de transformation.

(1) Chiffre d'affaires externe de Digiposte, de l'Identité Numérique et des commissions sur les clients externes du réseau.

5.1.4.7 Autres Secteurs

L'Immobilier

Le secteur Immobilier correspond à la filiale Poste Immo et à la direction de l'immobilier de La Poste maison mère.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Chiffre d'affaires	824	833	- 9	- 1,0
Charges opérationnelles courantes	(765)	(767)	+ 2	- 0,2
Résultat de cession	36	15	+ 21	n.s.
net des sociétés sous contrôle conjoint	95	81	+ 14	+ 17,1
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	- 0	- 62,8
NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**95**	**81**	**+ 14**	**+ 16,8**

Le chiffre d'affaires du pôle Immobilier s'élève à 824 millions d'euros, en baisse de 9 millions d'euros, soit - 1,0 % par rapport à fin décembre 2020. Cet écart s'explique principalement par une baisse des prestations d'aménagement de 10 millions d'euros, de grands programmes d'aménagement ayant eu lieu dix ans plus tôt pour le compte des branches.

Le résultat d'exploitation, après quote-part des résultats des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 95 millions d'euros, en augmentation de 14 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020. La baisse du chiffre d'affaires du pôle Immobilier est compensée par la hausse du résultat de cession à hauteur de 21 millions d'euros (en particulier lié à la cession de Renaudes) et par une contraction de ses coûts de structure.

Supports et structures

Le secteur « Supports et structures » correspond aux coûts du siège, des directions et des services mutualisés, de la filiale de gestion de flotte de véhicules ainsi que de la direction du support et de la maintenance (DSEM, anciennement rattachée au Réseau). Ces coûts font principalement l'objet de refacturations aux branches.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Chiffre d'affaires	1 258	1 196	+ 62	+ 5,2
Charges opérationnelles	(1 524)	(1 439)	- 86	+ 6,0
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(266)	(243)	- 23	+ 10
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	+ 0	+ 0,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(266)**	**(243)**	**- 23**	**+ 9,5**

Les produits opérationnels s'établissent à 1 258 millions d'euros à fin décembre 2021, dont 1 160 millions d'euros pour les produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité. À ces prestations s'ajoutent 85 millions d'euros de frais de siège Groupe refacturés au titre des management *fees*, en hausse de 42 millions d'euros du fait de la refacturation de l'ensemble des entités du groupe La Poste *versus* les seules filiales précédemment. Enfin, la filiale de gestion de flotte automobile a vu ses refacturations augmenter de près de 11 millions d'euros principalement sous l'effet du report d'une partie de la *peak period* 2020 sur 2021 et d'un effet de rattrapage des frais de maintenance lié au confinement dur de 2020.

La hausse des charges opérationnelles à hauteur de 86 millions d'euros s'explique notamment par l'engagement dans la transformation numérique du groupe La Poste (Intelligence Artificielle, *Data*, etc.) à hauteur de 48 millions d'euros par rapport à l'année dernière. De plus, le siège a continué la mutualisation des activités transverses en absorbant des dépenses SI supplémentaires et de nouvelles activités *versus* 2020.

Secteur non affecté

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Coût net de la présence territoriale	(584)	(525)	- 59	+ 11,2
Autres produits et charges opérationnels	79	(183)	+ 262	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(505)**	**(708)**	**+ 203**	**- 28,7**

Le secteur « Non affecté » comprend les coûts de la mission d'accessibilité du service universel postal, les coûts de la mission d'aménagement du territoire, l'abattement sur la fiscalité locale correspondant et les charges liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au groupe et donc non affectés aux branches, ainsi que la part non affectée de la compensation du service universel postal.

La progression de 203 millions d'euros du résultat provient de l'allocation en Non affecté de 43 millions d'euros de la compensation annuelle accordée par l'État au titre du service universel postal, d'une régularisation d'arriérés sur le TEC qui représente un montant favorable de 81 millions d'euros en 2021 et d'une moindre dotation de 64 millions d'euros par rapport à 2020 au titre de provisions RH.

5.1.5 AUTRES AGRÉGATS-CLÉS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.1.5.1 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Charge nette d'intérêt	(236)	(234)	- 2	+ 0.8
Variation de « juste valeur » y compris spread de crédit de la dette	3	5	- 2	- 40.4
Coût de l'endettement financier net	**(233)**	**(229)**	**- 4**	**+ 1.7**
Autres éléments du résultat financier	31	(14)	+ 45	n.s.
RÉSULTAT FINANCIER	**(202)**	**(243)**	**+ 41**	**- 16.9**

Le résultat financier s'améliore de 41 millions d'euros. Il représente au total une charge de 202 millions d'euros avec une augmentation du coût de l'endettement financier net de 4 millions d'euros et une diminution de charges de 45 millions d'euros provenant des autres éléments du résultat financier.

La charge nette d'intérêts à 236 millions d'euros augmente de 2 millions d'euros par rapport à décembre 2020. La variation de juste valeur de la dette en option juste valeur et des dérivés adossés à cette dette, qui correspond à un produit de 3 millions d'euros en décembre 2021, diminue de 2 millions d'euros par rapport à décembre 2020.

Les autres éléments du résultat financier (produit de 31 millions d'euros en décembre 2021), s'améliorent de 45 millions d'euros par rapport à 2020. Cette amélioration provient notamment d'une plus-value de cession de 27 millions d'euros portant sur des titres non consolidés qui étaient détenus au sein de la branche GeoPost complétée par un écart favorable de l'impact des pertes de change pour 6 millions d'euros et une hausse des revenus de participations pour 6 millions d'euros.

5.1.5.2 Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation			Évolution à périmètre et change constants	
			Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	*vs N-1* (hors incidence apport titres CNP)		*vs N-1*	
				(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	34 609	31 185		+ 3 424	+ 11,0	+ 2 959	+ 9,6
Charges opérationnelles	(31 265)	(28 077)	(3 007)	- 181	+ 0,6	+ 93	- 0,3
Résultat d'exploitation	3 344	3 108	(3 007)	+ 3 243	n.s.	+ 3 052	n.s.
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	87	41		+ 46	n.s.	+ 8	+ 19,7
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	3 431	3 149	(3 007)	+ 3 289	n.s.	+ 3 060	n.s.
Résultat financier	(202)	(243)		+ 41	- 16,9	+ 41	- 16,8
Résultat courant avant impôt	3 229	2 905	(3 007)	+ 3 330	n.s.	+ 3 101	n.s.
Impôt sur le résultat	(620)	(880)		+ 260	- 29,5	+ 321	- 37,0
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(12)	635	(594)	- 53	n.s.	- 6	- 15,7
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	**2 597**	**2 660**	**(3 600)**	**+ 3 537**	**N.S.**	**+ 3 416**	**N.S.**
Résultat net part du groupe	2 069	2 084	(3 600)	+ 3 585	n.s.	+ 3 534	n.s.
Intérêts minoritaires	528	576		- 48	- 8,3	- 118	- 21,1

Le résultat net part du groupe s'établit à 2 069 millions d'euros à fin décembre 2021. Hors effet de première consolidation de CNP Assurances enregistré en 2020, il progresse de 3 585 millions d'euros, dont 51 millions d'euros d'effets périmètre et change et 3 534 millions d'euros de progression organique.

La principale composante de cette progression est portée par le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, qui est en progression organique de 3 060 millions d'euros sous les effets conjugués d'une reprise de la dépréciation des actifs immobilisés du courrier maison mère enregistrée en 2020 pour un montant de 900 millions d'euros, de l'enregistrement en 2021 d'une dotation annuelle accordée par l'état de 520 millions d'euros au titre du service universel postal, d'un rattrapage sur les activités traditionnelles du courrier et enfin d'une vive croissance des volumes du Colis et de GeoPost dont l'activité a été soutenue par le recours accru au e-commerce dans le contexte de crise sanitaire.

La baisse de la charge d'impôt sur les résultats, contribue également à une progression du résultat net part du groupe de 321 millions d'euros à périmètre et change constants. Cette baisse est consécutive à la dépréciation des impôts différés actifs du périmètre intégré fiscalement enregistré en 2020 pour un montant de 298 millions d'euros.

La charge financière nette contribue également dans une moindre mesure à la progression organique du résultat net part du groupe à hauteur de 41 millions d'euros, principalement en raison de l'enregistrement d'une plus-value de cession de 27 millions d'euros portant sur des titres non consolidés qui étaient détenus au sein de la branche GeoPost.

Enfin, la part de résultat net revenant aux intérêts minoritaires, retraitée des effets périmètre et change, diminue de 118 millions d'euros. Cette baisse provient essentiellement des participations détenues en direct par CNP Assurances et La Banque Postale.

5.1.6 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Les tableaux présentés ci-dessous sont aménagés pour prendre en compte la coexistence d'activités bancaires et d'activités industrielles et commerciales au sein d'un même groupe et donner une appréciation plus économique de leur contribution respective à la génération de trésorerie du groupe.

La Poste, en tant que maison mère droupe, assure en effet le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans ce cadre, La Banque Postale, bien que consolidée par intégration globale, est appréhendée ci-dessous au travers des dividendes qu'elle distribue à sa maison mère, considérés comme les flux de trésorerie qui restent disponibles pour le groupe, une fois satisfaites les obligations réglementaires en termes de fonds propres.

Ainsi, la dette nette du groupe ne prend pas directement en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas

pertinent. La dette nette du groupe varie donc essentiellement en fonction des éléments suivants :

- la capacité des activités industrielles et commerciales à dégager des flux de trésorerie disponibles excédentaires (Excédent brut d'exploitation, variation du besoin en fonds de roulement, investissements et croissance externe éventuelle) ;
- les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste (dont les coupons des titres hybrides AT1) ou provenant des entités mises en équivalence et inversement les augmentations de capital éventuelles dans ces entités ;
- la charge d'impôt sur les sociétés résultant notamment du groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales ;
- le coût des capitaux employés par La Poste, mesuré au travers des intérêts versés sur la dette nette et des dividendes versés à ses actionnaires.

5.1.6.1 Free cash-flow

Le free cash-flow généré par le groupe à fin décembre 2021 est de 248 millions d'euros. Il progresse de 758 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Excédent Brut d'Exploitation	2 602	1 274	+ 1 329	n.s.
Dividendes reçus des SME	190	6	+ 184	n.s.
Provisions RH hors dispositifs de fin de carrière	19	(47)	+ 66	n.s.
EBITDA Ajusté	2 812	1 233	+ 1 579	n.s.
Variation BFR	(328)	206	- 534	n.s.
Achats d'actifs corporels et incorporels	(1 302)	(1 083)	- 219	+ 20,2
Cessions d'actifs corporels et incorporels	119	106	+ 13	+ 12,1
Intérêts financiers nets versés (Hors IFRS 16)	(165)	(144)	- 21	+ 14,9
Impôts sur les bénéfices	(62)	(76)	+ 14	- 18,2
CICE Imputé/Généré	0	1	- 1	n.s.
Remboursement des passifs de location	(751)	(679)	- 73	+ 10,7
Charge d'intérêts sur passifs de location	(75)	(75)	- 0	+ 0,3
FREE CASH-FLOW	**248**	**(510)**	**+ 758**	**N.S.**

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est de 2 812 millions d'euros à fin décembre 2021 ; il augmente de 1 579 millions d'euros principalement sous l'effet d'une hausse de 1 329 de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) renforcée par un écart favorable sur les dividendes reçus des SME de 184 millions d'euros et sur les provisions RH hors dispositif de fin de carrière de 66 millions d'euros.

L'EBE hors Banque qui s'établit à 2 602 millions d'euros, progresse de 1 329 millions d'euros par rapport à décembre 2020, année au cours de laquelle la décroissance des volumes consécutive à la crise sanitaire avait induit une perte d'EBE de 256 millions d'euros (dont 422 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis). La progression de l'EBE est portée par la branche Services-Courrier-Colis pour 453 millions d'euros, la branche Grand Public et Numérique pour 352 millions d'euros et la branche GeoPost pour 322 millions d'euros. Elle se caractérise également par un premier semestre en hausse de 859 millions d'euros et un second semestre en hausse plus modérée de 469 millions d'euros, dont une allocation de 520 millions d'euros liée à la compensation du service universel postal, mais qui matérialise la capacité du groupe à accompagner l'accroissement de la demande de colis-express, les seconds semestres 2020 et 2021 s'étant déroulés dans des contextes sanitaires plus comparables.

Les charges sur provisions RH hors dispositifs de fin de carrière sont en écart favorable de 66 millions d'euros notamment du fait d'une dotation en 2020 de 20 millions d'euros au titre de la provision pour allocation chômage de La Poste SA et d'une reprise de 29 millions d'euros en 2021. Ces mouvements sont consécutifs pour une bonne part aux effets de la crise sanitaire.

Les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence s'élèvent à 190 millions d'euros. Ils proviennent essentiellement de La Banque Postale qui a pu verser en 2021 un dividende de 171 millions d'euros en respect des dispositions réglementaires qui s'imposent aux établissements de crédits. La Banque Postale n'avait pas été autorisée à verser de dividendes en 2020.

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les décaissements de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels augmentent de 219 millions d'euros en 2021 atteignant 1 302 millions d'euros. Cette augmentation est composée d'une hausse des investissements réalisés de 177 millions d'euros et d'une variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations en écart défavorable de 42 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité [a]	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Services-Courrier-Colis	(249)	(287)	+ 38	- 13,4
GeoPost	(562)	(366)	- 196	+ 53,6
Grand Public Numérique	(102)	(80)	- 22	+ 27,3
Immobilier	(212)	(216)	+ 3	- 1,5
Supports & Autres	(176)	(134)	- 42	+ 31,5
Achat d'actifs incorporels et corporels	**(1 302)**	**(1 083)**	**- 219**	**+ 20,2**
Variation des fournisseurs d'immobilisations	17	(25)	+ 42	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	**(1 284)**	**(1 107)**	**- 177**	**+ 16,0**

(a) Données sectorielles retraitées, se reporter au chapitre 5.1.4.2.

Les achats d'actifs incorporels et corporels concernent :

- branche Services-Courrier-Colis : le total des achats d'actifs corporels et incorporels est de 249 millions d'euros, en diminution de 38 millions d'euros, dont 2 millions d'euros sur les filiales Courrier, 21 millions d'euros sur l'activité Courrier, augmentations partiellement compensées par une baisse de 61 millions d'euros sur le Colis principalement due au ralentissement des dépenses sur son schéma directeur industriel et informatique par rapport à fin décembre 2020 ;
- GeoPost : 562 millions d'euros, en hausse de 196 millions d'euros. Les projets de la première partie de l'année 2021 se concentrent sur le développement de l'express et de la capacité de traitement de la livraison du BtoC, en constante augmentation. Les projets les plus importants sont concentrés sur la construction des Hubs (Benelux, DPD France et Chronopost) et des dépôts (Allemagne, UK, DPD France et Chronopost), et de développement du réseau de distribution (Italie, Pologne, Pays baltes) ;
- branche Grand Public Numérique : 102 millions d'euros, en augmentation de 22 millions d'euros par rapport à 2020. Les investissements 2021 se concentrent sur la digitalisation du groupe en France ;
- pôle Immobilier : 212 millions d'euros, en diminution de 3 millions d'euros. Les investissements accompagnent les branches et les projets menés par le groupe, tels le schéma directeur industriel de la branche Services-Courrier-Colis et VLP région ;
- supports et autres : 176 millions d'euros en augmentation de 42 millions d'euros, dont 41 millions d'euros d'augmentation sur l'acquisition de véhicules pour le groupe, effet rattrapage des retards de livraison de 2020 suite aux fermetures d'usines constructeurs pendant la crise sanitaire, et malgré une année 2021 marquée par des difficultés d'approvisionnement.

Cessions d'actifs corporels et incorporels

Les cessions d'actifs corporels et incorporels s'élèvent à 119 millions d'euros en augmentation de 13 millions d'euros par rapport à 2020. L'impact principal de ce dépassement est lié au premier confinement Covid de 2020 et au décalage des opérations de cessions.

Les cessions d'actifs couvrent notamment les cessions du pôle immobilier qui s'élèvent à 84 millions d'euros en augmentation de 9 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020.

Les cessions opérées par GeoPost en 2021 s'élèvent 8 millions d'euros, en repli de 6 millions d'euros.

Les cessions de véhicules, qui représentent 25 millions d'euros à fin décembre 2021, augmentent de 9 millions d'euros.

Autres éléments du free cash-flow

La variation de besoin en fonds de roulement génère en 2021 un flux de trésorerie négatif de 328 millions d'euros, en écart défavorable de 534 millions d'euros par rapport à 2020. L'année 2020 avait bénéficié de mesures fiscales favorables (paiement différé de la TVA au Royaume-Uni) conjugué à une diminution des créances clients consécutive à la moindre activité. Le flux négatif de l'année 2021 provient du décalage de règlement de la compensation du service universel en 2022 et à une bonne activité commerciale de fin d'année.

Les flux de trésorerie générés par les impôts qui représentent une sortie de trésorerie de 62 millions d'euros sont en écart favorable de 14 millions d'euros par rapport à 2020.

La hausse des remboursements de passifs de location (73 millions d'euros) résulte notamment d'une progression des dettes de location financement de 252 millions d'euros principalement portée par GeoPost.

5.1.6.2 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe a augmenté de 1 431 millions d'euros en 2021. Elle s'établit désormais à 10 233 millions d'euros, dont 3 760 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 (1 449 millions d'euros), à la hausse des dettes de location financement de 251 millions d'euros et à un financement perpétuel (classé en intérêts minoritaires des capitaux propres) pour un montant de 198 millions d'euros. Dans une moindre mesure, le Free cash-flow positif atténue l'augmentation de la dette nette (248 millions d'euros).

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Free cash-flow	248	(510)	+ 758	n.s.
Dividendes versés	(33)	(43)	+ 10	- 22,9
Croissance externe et actifs financiers nets	(1 449)	(836)	- 613	+ 73,3
Variation des dettes de location financement	(251)	(884)	+ 633	- 71,6
Variation des ICNE sur instruments financiers	(1)	(12)	+ 12	- 94,0
Augm./Réduc. Capital	0	20	- 20	- 98,2
Financement perpétuel	198	0	+ 198	-
Incidence des Var. périmètre et change sur dette	(96)	(88)	- 9	+ 9,7
Neutralisation Prov RH hors DFC	(19)	47	- 66	n.s.
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(29)	(57)	+ 29	- 50,1
Autres éléments de variation de la dette nette	1	24	- 23	- 94,2
Var. Dette Nette	(1 431)	(2 340)	+ 909	- 38,9
Dette nette à l'ouverture	8 802	6 462	+ 2 340	+ 36,2
DETTE NETTE CLÔTURE (PUBLIÉ)	**10 233**	**8 802**	**+ 1 431**	**+ 16,3**

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 1 449 millions d'euros, en hausse de 613 millions d'euros par rapport à 2020, avec pour composantes les éléments suivants :

- acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise pour un montant de 197 millions d'euros, en baisse de 544 millions d'euros ;
- acquisitions d'actifs financiers pour un montant de 829 millions d'euros, en augmentation de 727 millions d'euros ;
- achats d'intérêts minoritaires pour un montant de 555 millions d'euros en hausse de 536 millions d'euros ;
- cessions de filiales pour un montant de 10 millions d'euros, en écart favorable de 8 millions d'euros ;
- cessions d'actifs financiers pour un montant de + 123 millions d'euros en écart favorable de 99 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 70 millions d'euros. La branche Services-Courrier-Colis a notamment procédé au rachat d'intérêts minoritaires dans EDE Next, portant la participation du groupe à 97,65 %, ainsi qu'à l'acquisition (100 %) de la société TimeOne par l'intermédiaire de la filiale ISOSKELE, à l'acquisition d'Âge d'Or, de Nutrimedical, au rachat de titres non consolidés CyberCité, et au rachat des intérêts minoritaires de la société Axéo ;

- la branche GeoPost avec un montant net de 1 288 millions d'euros en 2021 a notamment procédé à l'acquisition d'une participation majoritaire (69,81 %) dans la société Speedy AD qui opère en Roumanie et en Bulgarie, à l'acquisition (100 %) de BK Logistiks et BK Sneltransport et à l'acquisition d'Epicery. GeoPost a en outre procédé à la cession de Tigers Ltd au cours du premier semestre 2021. Au cours du second semestre, GeoPost a réalisé deux opérations majeures avec le renforcement de sa participation dans Ninja Van qui atteint désormais 43,3 % et une prise de participation de 24,9 % dans la société Aramex, société multinationale émiratie de logistique, de messagerie et de livraison de colis basée à Dubaï. Asendia, qui est désormais sous le pilotage opérationnelle de GeoPost, est devenue actionnaire à 100 % de la société eShopWorld. Au cours de cette opération, Asendia a obtenu de Swiss Post un financement perpétuel d'un montant de 198 millions d'euros ;
- la branche Grand Public Numérique, a également effectué des opérations de croissance externe pour un montant global de 71 millions d'euros portant notamment sur l'acquisition des sociétés Boxtal et OpenValue au cours du premier semestre 2021. Au cours du second semestre, la branche Grand Public Numérique a acquis les activités de signature électronique d'Idémia, leader de l'identité augmentée.

Dividendes versés par le groupe en 2021

Le groupe a versé en 2021 un montant global de 33 millions d'euros au titre des dividendes. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 10 millions d'euros versés aux actionnaires minoritaires du groupe ;
- 23 millions d'euros inscrits en dividendes versés et correspondant à la rémunération de titres subordonnés hybrides perpétuels souscrits en 2018 et inscrits aux fonds propres du groupe.

5.1.6.3 Variation de la trésorerie

La trésorerie du groupe à fin décembre 2021 a augmenté de 132 millions d'euros. Elle atteint ainsi 2 895 millions d'euros, pour une position à l'ouverture de l'exercice de 2 763 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Free cash-flow	248	(510)	+ 758	n.s.
Dividendes versés	(33)	(43)	+ 10	- 22,9
Croissance externe et actifs financiers nets	(1 449)	(836)	- 613	+ 73,3
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	2 956	2 844	+ 112	+ 3,9
Remboursement des emprunts (Hors passifs de location)	(1 789)	(1 075)	- 713	+ 66,3
Augm./Réduc. Capital	0	20	- 20	- 98,2
Financement perpétuel	198	0	+ 198	-
Var actifs financiers de gestion de trésorerie	(51)	25	- 76	n.s.
Autres flux liés aux opérations de financement	6	(72)	+ 78	n.s.
Effet change et changement de méthode	16	(30)	+ 46	n.s.
Flux de trésorerie intragroupe	76	(3)	+ 79	n.s.
Neutralisation Prov RH hors DFC	(19)	47	- 66	n.s.
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(28)	(57)	+ 29	- 50,5
Variation de la Trésorerie	132	308	- 177	- 57,3
Trésorerie à l'ouverture	2 763	2 456	+ 308	+ 12,5
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**2 895**	**2 763**	**+ 132**	**+ 4,8**

Cette variation de trésorerie provient principalement des éléments suivants :

- une consommation de trésorerie de 1 235 millions d'euros issue du solde net du Free cash-flow généré, des dividendes versés et de la consommation de trésorerie liée aux opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers ;
- une hausse nette de trésorerie de 1 365 millions d'euros provenant des encaissements liés aux nouveaux emprunts et aux remboursements des emprunts hors IFRS 16 :
  - émission d'un emprunt obligataire, sous la forme d'obligations senior non sécurisées à taux fixe, pour un montant total de 1 750 millions d'euros. Les deux tranches, de maturités 8,5 ans (2029) et 15 ans (2036), ont pour montant respectif 750 millions d'euros et 1 000 millions d'euros. Cette émission a été complétée au cours du second semestre par trois abondements d'un montant total de 475 millions d'euros réalisés sur des souches obligataires à échéances 2029 (abondement de 200 millions d'euros), 2034 (abondement de 200 millions d'euros) et 2026 (abondement de 75 millions d'euros). Abondements inclus, le groupe a ainsi procédé à l'émission de 2 225 millions d'euros sous forme d'emprunts obligataires au cours de l'année 2021,
  - remboursement d'un emprunt obligataire arrivé à échéance pour un montant de 1 000 millions d'euros,
  - obtention d'un financement perpétuel de la part de Swiss Post dans le cadre de l'acquisition de eShopWorld par Asendia pour un montant de 198 millions d'euros,
  - encours des billets de trésorerie stable à 300 millions d'euros avec des tombées de billets de trésorerie de 725 millions d'euros compensées par des émissions pour un montant identique.
- un flux de trésorerie intragroupe de 76 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 447 millions d'euros à fin décembre 2021 pour une position à 589 millions d'euros fin 2020, à laquelle il convient d'ajouter une variation de la dette vis-à-vis de La Banque Postale au titre de la position globale des « dettes/créances » intragroupe de + 37 millions d'euros ainsi qu'une variation des emprunts émis auprès de La Banque Postale pour un montant de + 33 millions d'euros ;
- une diminution de trésorerie provenant des mouvements sur actifs financiers de gestion de trésorerie de 51 millions d'euros, liée au remboursement à échéance de divers placements à plus de trois mois partiellement remplacés ;
- une diminution des autres flux liés aux opérations de financement de 6 millions d'euros provenant notamment d'une augmentation des concours bancaires courants.

5.1.6.4 Dette brute

L'endettement brut du groupe a augmenté de 1 509 millions d'euros en 2021. Il est désormais de 13 909 millions d'euros.

Le détail de l'endettement brut est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *vs N-1* (en M€)	Variation *vs N-1* (en %)
Obligations	**8 991**	**7 797**	**+ 1 194**	**+ 15,3**
Obligations Court terme	0	999	- 999	- 100,0
Obligations Moyen et long terme	8 991	6 797	+ 2 194	+ 32,3
Bons La Poste	**52**	**53**	**- 1**	**- 1,8**
Bons La Poste Court terme	52	53	- 1	- 1,8
Bons La Poste Moyen et Long terme	0	0	+ 0	-
Billets de trésorerie	**300**	**300**	**+ 0**	**+ 0,0**
Billets de trésorerie Court terme	300	300	+ 0	+ 0,0
Billets de trésorerie Moyen et Long terme	0	0	+ 0	-
Dépôts et cautionnements reçus	**78**	**63**	**+ 15**	**+ 23,4**
Dépôts et cautionnements reçus Court terme	34	36	- 1	- 3,9
Dépôts et cautionnements reçus Moyen Long terme	44	28	+ 16	+ 58,4
Intérêts courus	**77**	**75**	**+ 2**	**+ 2,6**
Intérêts courus	77	75	+ 2	+ 2,6
Dette subordonnée	**440**	**406**	**+ 34**	**+ 8,4**

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Passifs de location	3 760	3 509	+ 251	+ 7,1
Passifs de location Court terme	741	633	+ 108	+ 17,1
Passifs de location Moyen Long terme	3 019	2 876	+ 143	+ 5,0
Autres hors passifs de location	211	197	+ 14	+ 7,2
Autres Court terme	79	72	+ 6	+ 9,0
Autres Moyen Long terme	132	125	+ 7	+ 5,7
ENDETTEMENT BRUT	**13 909**	**12 400**	**+ 1 509**	**+ 12,2**
Endettement Brut Court terme	1 282	2 168	- 885	- 40,8
Endettement Brut Moyen Long terme	12 626	10 232	+ 2 394	+ 23,4

La dette obligataire du groupe à fin décembre 2021 (8 991 millions d'euros, hors emprunts hybrides et y compris *green bond*) est constituée de dix emprunts (souches obligataires) à taux fixe d'origine, variabilisés pour certains, puis repassés à des taux fixes le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements enregistrés au cours de l'année 2021 portent sur la dette obligataire qui augmente de 1 194 millions d'euros suite à l'émission en janvier 2021 d'un emprunt obligataire, sous la forme d'obligations senior non sécurisée à taux fixe, pour un montant total de 1 750 millions d'euros et complété courant novembre 2021 par trois abondements (475 millions d'euros) portant le total des émissions obligataires de l'année 2021 à 2 225 millions d'euros. Le groupe a en outre remboursé une échéance obligataire d'un montant de 1 000 millions d'euros au cours du second semestre.

La dette subordonnée, valorisée à 440 millions d'euros à fin décembre 2021 (pour une valeur nominale de 500 millions de dollars US swappée en euros) augmente de 34 millions d'euros sous l'effet de l'évolution du change euro/dollar US.

Les passifs de location (3 760 millions d'euros) ont augmenté de 252 millions d'euros au cours de l'année 2021, avec en particulier une hausse de 311 millions d'euros pour DPDgroup en lien avec le fort développement de son activité opérationnelle.

L'encours des billets de trésorerie, demeure stable à 300 millions d'euros. On notera également que les intérêts courus non échus augmentent de 2 millions d'euros alors que les dépôts et cautionnements reçus augmentent de 15 millions d'euros.

Le coût de la dette à un an s'établit à 1,25 % à fin décembre 2021 (1,89 % à fin décembre 2020). Projeté sur les prochaines années, le coût moyen de la dette à trois ans est de 1,29 % à fin décembre 2021 (1,64 % à fin décembre 2020).

5.1.6.5 Dette nette

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Dette brute à la clôture	13 909	12 400	+ 1 509	+ 12,2
Trésorerie	(2 895)	(2 763)	- 132	+ 4,8
Autres éléments d'actif	(780)	(834)	+ 54	- 6,4
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	**10 233**	**8 802**	**+ 1 431**	**+ 16,3**

L'endettement net du groupe s'élève à 10 233 millions d'euros à fin 2021. Il progresse de 1 431 millions d'euros par rapport à fin décembre 2020.

Les autres éléments d'actifs qui s'élèvent à - 780 millions d'euros sont constitués des éléments suivants :

- dérivés actifs associés à la dette avec une juste valeur de 58 millions d'euros, en baisse de 31 millions d'euros ;
- placements à échéance supérieurs à trois mois à l'origine pour un montant de 351 millions d'euros, qui sont en diminution de 51 millions d'euros par rapport à décembre 2020 ;
- situation financière nette envers La Banque Postale en position créditrice de 369 millions d'euros pour une position créditrice de 446 millions d'euros à fin décembre 2020.

5.1.6.6 Capitaux propres et structure financière

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité [a]	Variation vs n-1 (en M€)	Variation vs n-1 (en %)
Capitaux Propres Part du groupe (ouverture)	18 390	12 624	5 765	+ 45,7
Apports des Titres CNP Assurances		1 968	- 1 968	- 100,0
Résultat net part du groupe	2 069	2 084	- 15	- 0,7
Réserves de conversion	4	(358)	363	n.s.
Réserves recyclables sur instruments financiers	537	(64)	601	n.s.
Titres subordonnés hybrides perpétuels	0	0	0	-
Autres éléments	(68)	2 135	- 2 203	n.s.
Capitaux Propres Part du groupe (clôture)	20 932	18 390	2 543	+ 13,8
Intérêts minoritaires	11 718	13 712	- 1 994	- 14,5
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	**32 650**	**32 102**	**+ 548**	**+ 1,7**

(a) Année 2020 retraitée suite à des modifications de calculs de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 – Incidence de + 143 millions d'euros au 31/12/2020.

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 20 932 millions d'euros à fin décembre 2021. Ils progressent de 2 543 millions d'euros sous l'effet du résultat net part du groupe (+ 2 069 millions d'euros) et principalement du résultat latent sur instruments financiers (+ 523 millions d'euros) ainsi que des écarts actuariels (+ 88 millions d'euros).

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 11 718 millions d'euros, en diminution de 1 994 millions d'euros. Pour l'essentiel, la diminution correspond aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances : une diminution de 2 974 millions d'euros suite au rachat des intérêts minoritaires de BPCE dans CNP Assurances en décembre 2021 et une augmentation de 436 millions d'euros suite à l'acquisition de l'activité d'assurance-vie d'Aviva. Hors ces opérations sur le groupe CNP Assurances : La Banque Postale a émis le 29 septembre 2021 une nouvelle obligation Additional Tier 1 pour un montant de 744 millions d'euros après déduction des frais d'émission. Dans le cadre du rachat des intérêts minoritaires dans eShopWorld, les intérêts minoritaires ont diminué de 278 millions d'euros. En parallèle, la société Asendia a émis un emprunt perpétuel souscrit intégralement par Swiss Post à hauteur de 198 millions d'euros.

5.1.6.7 Notation financière

L'agence Fitch a confirmé en décembre 2021 les notations long terme et court terme de La Poste à A+ et F1+, et a révisé à Stable la perspective de La Poste contre Négative précédemment. Fitch a également confirmé la notation de solidité financière A+ perspective stable de CNP Assurances. En mars 2021, Fitch a rehaussé la notation long terme de La Banque Postale de A- à A, et sa notation court terme de F1 à F1+. Fitch a réaffirmé ces notations en janvier 2022.

L'agence Standard and Poor's a révisé à la hausse, en novembre 2021, la notation long terme de La Poste, de La Banque Postale et de CNP Assurances, de A à A+.

L'agence Moody's a confirmé en mars 2021 la notation de CNP Assurances.

NOTATION DE LA POSTE

Société	AGENCES	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Poste	Fitch Ratings	A+	F1+	Stable	7 décembre 2021
	Standard and Poor's	A+	A-1	Stable	4 novembre 2021

NOTATION DE LA BANQUE POSTALE

Société	AGENCES	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
	Fitch Ratings	A	F1+	Stable	11 janvier 2022
La Banque Postale	Standard and Poor's	A+	A-1	Stable	4 novembre 2021

NOTATION DE CNP ASSURANCES

Société	AGENCES	Notation long terme	Perspective	Dernière révision
	Fitch Ratings	A+	Stable	14 décembre 2021
	Moody's	A1	Stable	26 mars 2021
CNP Assurances	Standard and Poor's	A+	Stable	4 novembre 2021

5.1.7 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGE

Dans le cours normal de ses activités, le groupe La Poste est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. Ces litiges sont de natures diverses et peuvent être localisés dans différentes filiales du groupe.

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. Les provisions pour risques et charges enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels le groupe est impliqué s'élèvent à 363 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs 439 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Les litiges significatifs dans lesquels est impliquée la Société sont les suivants :

Droit de la concurrence

- 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 Le pourvoi en cassation de DPD, Chronopost et La Poste a été rejeté par un arrêt du 22 septembre 2021 qui met fin à la procédure.
- Dans le dossier EIC initié en 2005, la Cour d'appel de Paris a estimé par un arrêt du 2 décembre 2021 que l'accord signé entre les banques et relatif aux échanges d'images chèques n'avait ni objet, ni effet anticoncurrentiel. En conséquence La Banque Postale va recevoir le remboursement des sommes qu'elle avait précédemment versées, soit 32,8 millions d'euros. L'autorité de la Concurrence a néanmoins formé un pourvoi en cassation le 31 décembre 2021 qui n'a pas d'effet suspensif.
- 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. L'Autorité de la concurrence dans une décision 21-D-22 du 15 septembre 2021 a jugé la saisine irrecevable. Un recours a été formé contre cette décision auprès de la Cour d'appel de Paris.
- Par courriel du 19 janvier 2021 de l'Autorité de la concurrence, La Poste a été informée d'une saisine dans le secteur de la distribution des timbres postaux. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.

Droit social

- Depuis le début de la crise sanitaire, La Poste a été attraite dans plus de 100 contentieux engagés par des Comités d'hygiène, sécurité, conditions de travail (CHSCT) et/ou par des organisations syndicales. Ces contentieux ont principalement porté sur des changements d'organisation rendus nécessaires par la crise sanitaire. Si La Poste a obtenu des décisions favorables dans la grande majorité des cas, des pourvois en cassation sont en cours dans certains dossiers.

À ce jour, à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, administrative, judiciaire ou d'arbitrage, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

5.1.8 PERSPECTIVES ET ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

5.1.8.1 Perspectives

En 2022, le groupe poursuivra la mise en œuvre de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » afin de progresser vers son objectif d'être une entreprise en croissance rentable, qui réussit sa transformation vers un modèle économique pérenne.

La Poste conduira ainsi un programme ambitieux de croissance et d'investissements avec la consolidation du modèle des activités traditionnelles et le déploiement des relais de croissance à travers la croissance des activités favorisée par la sortie de crise et aussi par le biais d'acquisitions ciblées. Elle poursuivra également l'opération Concorde avec l'OPAS sur les actions constituant le flottant résiduel du capital de CNP Assurances, qui pourrait être suivie, si les conditions sont réunies,d'un retrait de cote de l'ensemble des titres. L'année 2022 sera également l'année du lancement du nouveau programme industriel Colis de 450 millions d'euros sur quatre ans permettant de traiter les volumes croissants en accompagnement du e-commerce.

Dans le domaine de la transition énergétique, le groupe poursuivra le déploiement d'Urby et de la livraison en mode doux dans de nouvelles villes en France et en Europe ainsi que l'électrification de son parc de véhicules.

Ces actions seront menées dans un contexte macroéconomique aux perspectives contrastées avec la poursuite de la croissance du e-commerce favorisée par une modification structurelle des usages et la reprise économique, avec une remontée de l'inflation et un risque de renchérissement des matières premières qui induit un besoin de surveillance des risques de pénurie, et également des perspectives de hausse des taux longs et d'évolution des cours de change dans un contexte d'expansion géographique des activités du groupe.

5.1.8.2 Évènements post-clôture

Néant.

5.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2021

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 consolidé

(en millions d'euros)	Note	2021	2020
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	26 617	23 478
Produit net bancaire	7	7 992	7 707
Produits opérationnels	**5.2**	**34 609**	**31 185**
Achats et autres charges	8	(15 490)	(13 686)
Charges de personnel	9	(14 154)	(13 841)
Impôts et taxes	10	(449)	(439)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(1 772)	(3 736)
Autres charges et produits opérationnels	12	577	535
Résultat des cessions d'actifs		23	84
Charges opérationnelles nettes		**(31 265)**	**(31 084)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	19	87	41
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)		**3 431**	**142**
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances	**12**		**3 007**
Résultat d'exploitation		**3 431**	**3 149**
Coût de l'endettement financier net		(233)	(229)
Autres éléments du résultat financier		31	(14)
Résultat financier	**13**	**(202)**	**(243)**
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	**19**	**(12)**	**635**
Résultat avant impôt		**3 217**	**3 540**
Impôt sur le résultat	14	(620)	(880)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**2 597**	**2 660**
Part des minoritaires		528	576
Résultat net part du groupe		**2 069**	**2 084**

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	2021	2020
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	2 597	2 660
ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		
Éléments recyclables	513	(515)
Variation des résultats latents sur instruments financiers	(643)	646
Reclassement en résultat net de l'exercice	*1 250*	*225*
Écart de conversion	108	(939)
Reclassement en résultat net de l'exercice	*(3)*	*153*
Impact de l'approche par superposition	1 024	460
Quote-part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	24	(682)
Dont :		
⊠● *recyclage des résultats latents de CNP Assurances lors de la prise de contrôle (instruments financiers et réserve de conversion)*		*(594)*
⊠● *variation des résultats latents sur instruments financiers de CNP Assurances avant prise de contrôle*		*(39)*
⊠● *variation des réserves de conversion de CNP Assurances avant prise de contrôle*		*(32)*
⊠● *autres*	*24*	*(17)*
Éléments non recyclables	70	(91)
Écarts actuariels sur avantages du personnel	84	(52)
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	(8)	(9)
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	(6)	(30)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	583	(606)
Résultat global	3 180	2 054
Résultat global part des minoritaires	668	478
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	**2 512**	**1 576**

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	15	4 464	4 175
Immobilisations incorporelles	16	6 133	5 866
Immobilisations corporelles	17	6 792	5 983
Droits d'utilisation	18	3 700	3 017
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	1 900	935
Autres actifs financiers non courants	21	500	502
Impôts différés actifs	14	205	141
Actifs non courants		**23 694**	**20 619**
Stocks et encours	23.1	190	220
Créances clients et autres créances	23.2	5 554	5 100
Autres actifs financiers courants	21	436	382
Créance d'impôt sur les bénéfices		651	852
Autres comptes de régularisation – Actif		118	99
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24.1	2 895	2 763
Actifs destinés à être cédés	25	200	168
Actifs courants		**10 044**	**9 584**
Caisse, banques centrales	24.2	50 812	1 783
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	22.1	231 420	195 629
Instruments dérivés de couverture	22.2	1 022	1 443
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	22.3	228 310	230 559
Titres au coût amorti	22.4	23 480	24 018
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	22.5	67 823	114 434
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	22.6	123 117	125 222
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	22.7	101	220
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	22.8	33 149	31 538
Immeubles de placement	22.9	3 393	3 083
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**762 627**	**727 929**
TOTAL ACTIF		**796 365**	**758 132**

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020 retraité [2]
Capital social et prime d'émission		6 668	6 668
Réserves		10 648	8 632
Réserves recyclables sur instruments financiers		1 373	836
Réserve de conversion		(570)	(574)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744
Résultat de l'exercice part du groupe		2 069	2 084
Capitaux propres part du groupe [2]		**20 932**	**18 390**
Intérêts minoritaires		11 718	13 712
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**32 650**	**32 102**
Emprunts obligataires et dettes financières [1]	28.1	10 149	8 891
Passifs de location [1]	28.1	3 760	3 509
Provisions pour risques et charges [1]	27	816	876
Avantages du personnel [1][2]	30	3 157	3 222
Impôts différés passifs (non courant)	14.5	1 217	1 497
Dettes fournisseurs et autres dettes [1]	32	9 140	8 749
État – Impôt sur les bénéfices (courant)		199	127
Autres comptes de régularisation – Passif (courant)		233	245
Passifs destinés à être cédés (courant)	25		127
Passifs non-courants		**16 411**	**14 375**
Passifs courants		**12 260**	**12 868**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	31.1	4 253	3 279
Instruments dérivés de couverture	31.2	333	763
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	31.3	30 393	33 533
Dettes envers la clientèle	31.4	234 582	229 793
Dettes représentées par un titre	31.5	21 693	21 639
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	31.6	422	726
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	31.7	18 674	18 834
Prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	31.8	414 584	380 035
Dettes subordonnées	31.9	10 110	10 187
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**735 044**	**698 788**
TOTAL PASSIF		**796 365**	**758 132**
*(1) **Dont part courante :***			
Emprunts obligataires et dettes financières		*541*	*1 534*
Passifs de location		*741*	*633*
Provisions pour risques et charges		*678*	*759*
Avantages du personnel		*754*	*718*
Dettes fournisseurs et autres dettes		*9 114*	*8 724*

(2) Les lignes « capitaux propres part du groupe » et « Avantages du personnel » au 31 décembre 2020 ont été retraitées en raison de l'application de la décision de l'IFRS IC intervenue en mai 2021 (voir notes 1.5 et 2.1.1 c).

Variation des capitaux propres consolidés 2021

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Réserves recyclables sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	TOTAL PART DU GROUPE	Intérêts minoritaires	TOTAL
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2020 publiés	6 668	2 084	(574)	836	744	8 489	18 247	13 712	31 959
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 (voir note 2.1.1.c)						143	143		143
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2020 retraités	6 668	2 084	(574)	836	744	8 632	18 390	13 712	32 102
Émission de titres perpétuels (voir note 1.2)								942	942
Distribution de dividendes								(655)	(655)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels[(a)]						(91)	(91)	(23)	(114)
Options de rachat d'intérêts minoritaires						(26)	(26)	(14)	(40)
Transactions avec intérêts minoritaires			(98)	270		(30)	142	(3 368)	(3 226)
Affectation du résultat 2020		(2 084)				2 084			
Résultat global de la période		2 069	102	267		74	2 512	668	3 180
Dont :									
⊠● *Résultat net*		*2 069*					*2 069*	*528*	*2 597*
⊠● *Réserves recyclables*			*102*	*267*			*369*	*144*	*513*
⊠● *Réserves non recyclables sur instruments financiers*						*(14)*	*(14)*		*(14)*
⊠● *Écarts actuariels*						*88*	*88*	*(4)*	*84*
Autres[(b)]						5	5	456	461
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**6 668**	**2 069**	**(570)**	**1 373**	**744**	**10 648**	**20 932**	**11 718**	**32 650**

(a) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (29 millions d'euros) et de CNP Assurances (62 millions d'euros).
(b) Dont augmentation des intérêts minoritaires à la suite de la prise de contrôle des activités d'assurance-vie d'Aviva en Italie (voir note 4.1).

5

Variation des capitaux propres consolidés 2020

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Réserves recyclables sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	TOTAL PART DU GROUPE	Intérêts minoritaires	TOTAL
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019 publiés	**4 700**	**822**	**(215)**	**919**	**744**	**5 655**	**12 624**	**907**	**13 531**
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 (voir note 2.1)						120	120		120
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019 retraités	**4 700**	**822**	**(215)**	**919**	**744**	**5 775**	**12 744**	**907**	**13 651**
Apports des Titres CNP Assurances[(a)]	1 968					2 059	4 027	10 997	15 024
Distribution de dividendes								(571)	(571)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels[(b)]						(91)	(91)	(23)	(114)
Options de rachat d'intérêts minoritaires						174	174	26	199
Transactions avec intérêts minoritaires						(53)	(53)	1 894	1 840
Affectation du résultat 2019		(822)				822			
Résultat global de la période		2 084	(359)	(63)		(86)	1 576	478	2 054
Dont :									
Résultat net		*2 084*					*2 084*	*576*	*2 660*
Réserves recyclables			*(508)*	*680*			*172*	*(93)*	*79*
Reclassement en résultat net de réserves recyclables à la suite de la prise de contrôle de CNP Assurances			*149*	*(743)*			*(594)*		*(594)*
Réserves non recyclables sur instruments financiers						*(35)*	*(35)*	*(4)*	*(40)*
Écarts actuariels						*(51)*	*(51)*	*(1)*	*(52)*
Autres				(20)		33	13	4	17
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020	**6 668**	**2 084**	**(574)**	**836**	**744**	**8 632**	**18 390**	**13 712**	**32 102**

(a) Voir description de l'opération en note 26.1.
(b) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (29 millions d'euros) et de CNP Assurances (62 millions d'euros).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2021 GROUPE	2021 ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES	2021 ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE	2020 Groupe	2020 Activités industrielles et commerciales	2020 Activités bancaires et d'assurance
Excédent brut d'exploitation	40.10	5 422	2 602	2 820	4 226	1 274	2 953
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(28)	(28)		(52)	(52)	
Produits et charges financières divers		0	0		(11)	(5)	(6)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	40.1	5 394	2 574	2 820	4 163	1 217	2 947
Variation du besoin en fonds de roulement	40.3	(445)	(361)	(84)	450	205	244
Var. solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	40.4	8 911	32	8 879	23 033	0	23 033
Impôts payés		(446)	(62)	(384)	(817)	(74)	(743)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			171	(171)		0	0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		67	19	48	49	6	43
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		13 481	2 373	11 108	26 878	1 354	25 524
Achat d'actifs corporels et incorporels	40.5	(1 747)	(1 301)	(446)	(4 649)	(1 083)	(3 566)
Achat d'actifs financiers		(1 267)	(829)	(438)	(178)	(102)	(76)
Encaissements générés par les cessions d'actifs corporels et incorporels		120	119	1	107	106	1
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		123	122	1	45	24	21
Incidences des variations de périmètre		(495)	(187)	(308)	(739)	(739)	0
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(51)	(51)	0	25	25	0
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(3 317)	(2 127)	(1 190)	(5 388)	(1 769)	(3 620)

(en millions d'euros)	Note	2021 GROUPE	2021 ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES	2021 ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE	2020 Groupe	2020 Activités industrielles et commerciales	2020 Activités bancaires et d'assurance
Augmentation de capital					23	20	3
Financements perpétuels		942	198	744			
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(769)	(33)	(736)	(686)	(43)	(643)
Rachat d'intérêts minoritaires		(3 018)	(556)	(2 462)	(228)	(19)	(209)
Intérêts financiers versés		(240)	(240)	0	(218)	(218)	(0)
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	40.6	4 826	2 957	1 869	4 594	2 844	1 750
Remboursements des emprunts	40.7	(3 540)	(1 789)	(1 751)	(2 641)	(1 075)	(1 566)
Remboursements des passifs de location		(802)	(751)	(51)	(713)	(679)	(34)
Autres flux liés aux opérations de financement	40.8	6	6	0	(72)	(72)	0
Flux intragroupe			**76**	**(76)**		**(3)**	**3**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(2 595)	(132)	(2 463)	57	754	(696)
Dim. (aug.) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des var. de périmètre	40.9	(7 455)		(7 455)	(21 208)		(21 208)
Incidence des filiales destinées à être cédées					(7)	(7)	
Incidence des variations des cours des devises		**18**	**18**		**(23)**	**(23)**	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**132**	**132**		**308**	**308**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**2 763**	**2 763**		**2 456**	**2 456**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**2 895**	**2 895**		**2 763**	**2 763**	

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire des notes annexes

GÉNÉRALITÉS 250

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 250
NOTE 2 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 253
NOTE 3 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES 256
NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE 276

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 282

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES 282
NOTE 7 PRODUIT NET BANCAIRE 282
NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES 283
NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 283
NOTE 10 IMPÔTS ET TAXES 284
NOTE 11 AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR 284
NOTE 12 AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPÉRATIONNELS 285
NOTE 13 RÉSULTAT FINANCIER 285
NOTE 14 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT 286

NOTES SUR LE BILAN 290

NOTE 15 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL) 290
NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 292
NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES 293
NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION (PRENEUR) 294
NOTE 19 SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE 296
NOTE 20 TESTS DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS 298
NOTE 21 AUTRES ACTIFS FINANCIERS 299
NOTE 22 ACTIFS SPÉCIFIQUES DES ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE 301
NOTE 23 AUTRES ACTIFS CIRCULANTS 304
NOTE 24 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE 305
NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS 305
NOTE 26 CAPITAUX PROPRES 306
NOTE 27 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 307
NOTE 28 EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES 308
NOTE 29 DETTE NETTE DU GROUPE 313
NOTE 30 AVANTAGES DU PERSONNEL 315
NOTE 31 PASSIFS FINANCIERS DES ACTIVITÉS BANCAIRES 320
NOTE 32 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES 324

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 325

NOTE 33 INFORMATION SUR LES RISQUES HORS ACTIVITÉS BANCAIRES 325
NOTE 34 INFORMATION SUR LES RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS BANCAIRES 327
NOTE 35 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS 378
NOTE 36 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 387
NOTE 37 ENTITÉS STRUCTURÉES 388
NOTE 38 ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS 390
NOTE 39 PRÉCISIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE 392
NOTE 40 NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 398
NOTE 41 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 402
NOTE 42 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 403
NOTE 43 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 403
NOTE 44 AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS HORS FRANCE 419

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Émissions obligataires 250
1.2 Émissions de titres perpétuels 250
1.3 Financement des missions de service public de La Poste 251
1.4 Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste 251
1.5 Décision de l'IFRS IC sur les avantages du personnel 251
1.6 Incidences de la crise sanitaire de la Covid-19 252
1.7 Création de la branche Grand Public et Numérique 253

Les principales variations de périmètre et les principales variations de pourcentage d'intérêt sont décrites dans la note 4.

1.1 Émissions obligataires

Le groupe La Poste a procédé au cours de l'année 2021 à plusieurs émissions obligataires détaillées ci-après. Ces émissions répondent aux critères de classification en instruments de dettes prévus par la norme IFRS 9.

Émissions obligataires La Poste

La Poste a procédé le 11 janvier 2021 à deux émissions obligataires pour un montant total de 1 750 millions d'euros :

- une émission d'un montant de 1 000 millions d'euros à échéance janvier 2036 au taux de 0,625 % ;
- une émission d'un montant de 750 millions d'euros à échéance juillet 2029 au taux de 0 %.

La Poste a réalisé le 9 novembre 2021 deux abondements pour un total de 400 millions d'euros :

- un abondement d'un montant de 200 millions d'euros sur la souche obligataire à échéance juillet 2029 au taux de 0 % ;
- un abondement d'un montant de 200 millions d'euros sur la souche obligataire à échéance septembre 2034 au taux de 1 %.

La Poste a réalisé le 22 novembre 2021 un nouvel abondement d'un montant de 75 millions d'euros sur la souche obligataire à échéance octobre 2026 au taux de 0,625 %.

Émissions obligataires La Banque Postale

La Banque Postale a émis une dette obligataire subordonnée *Tier 2* pour un montant de 750 millions d'euros (500 millions d'euros le 2 février 2021 puis 250 millions d'euros le 27 avril 2021), à échéance août 2032 au taux fixe de 0,75 %.

La Banque Postale a émis le 23 juin 2021 sa première obligation « sociale », sous format d'une dette senior non préférée d'un montant de 750 millions d'euros, de maturité dix ans et assortie d'un coupon de 0,75 % (*mid-swap* + 70 bps).

Par ailleurs, La Banque Postale a activé le 23 avril 2021 son option de remboursement anticipé sur une dette obligataire de 750 millions d'euros émise en 2014 au taux de 2,75 %.

Émissions obligataires CNP

CNP Assurances a émis le 7 avril 2021 une dette subordonnée *Restricted Tier 1* pour 700 millions de dollars. Il s'agit d'obligations à durée indéterminée portant intérêt à taux fixe de 4,875 % jusqu'au 7 avril 2031. Les obligations ont fait l'objet d'un swap en euros pour une période de dix ans, ce qui a permis à CNP Assurances d'obtenir un taux effectif de 2,852 %.

CNP Assurances a émis le 12 octobre 2021 une dette subordonnée *Restricted Tier 2* pour 500 millions d'euros. Il s'agit d'obligations à échéance octobre 2053 portant intérêt au taux fixe de 1,875 %.

Par ailleurs, CNP Assurances a activé en septembre 2021 deux options de remboursement anticipé sur des dettes obligataires : une dette obligataire de 700 millions d'euros émise en 2011 au taux de 6,875 % et une dette obligataire de 300 millions de Livres Sterling émise en 2011 au taux de 7,375 %.

1.2 Émissions de titres perpétuels

Émission de titres perpétuels La Banque Postale

La Banque Postale a émis le 29 septembre 2021 une nouvelle obligation *Additional Tier 1* pour un montant de 750 millions d'euros.

L'instrument émis est une obligation perpétuelle remboursable après sept ans et demi assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3 %. Ces titres sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires des capitaux propres consolidés (744 millions d'euros après déduction des frais d'émission).

Émission de titres perpétuels Asendia

Dans le cadre du rachat des intérêts minoritaires dans eShopworld (voir note 4.2), la société Asendia (branche GeoPost) a émis un emprunt perpétuel souscrit intégralement par Swiss Post à hauteur de 198 millions d'euros. Ces titres sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires des capitaux propres.

1.3 Financement des missions de service public de La Poste

a) Service Universel Postal

La diminution structurelle des volumes du Courrier associée aux conséquences de la crise sanitaire accentuent le déficit global des missions de service public déléguées par l'État à La Poste.

Dans ce contexte, La Poste a appelé l'État à soutenir davantage l'entreprise au titre du financement de ces missions. Les discussions entamées par La Poste en décembre 2020 avec l'État, afin d'obtenir une juste compensation de ses missions de service public, ainsi qu'un allégement potentiel de celles-ci, ont abouti le 22 juillet à un engagement de l'État de verser à La Poste une compensation annuelle au titre du Service Universel Postal, qui sera modulée en fonction des résultats de qualité de service, entre 500 et 520 millions d'euros. La première dotation, au titre de 2021, est inscrite dans la loi de finances pour 2022 pour un montant de 520 millions d'euros. Cette aide de l'État a été soumise pour accord à la Commission européenne.

b) Aménagement du territoire

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base fiscale sur laquelle est fondé l'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Afin de compenser cette baisse et pour continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, dont une compensation annuelle de 177 millions d'euros, l'État a donc décidé qu'un montant complémentaire de 74 millions d'euros serait alloué à La Poste au titre de 2021.

Cette compensation de 74 millions d'euros a fait l'objet d'une dotation budgétaire dans la loi de finances pour 2021 et la seconde loi de finances rectificative pour 2021. Ces modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire sont en cours de notification auprès de la Commission européenne.

c) Traitement dans les comptes consolidés

L'obtention de l'accord de la Commission européenne sur ces deux compensations n'interviendra qu'en 2022. Néanmoins, la nature des demandes, la justification qui en est faite par La Poste ainsi que la pratique de la Commission dans ce domaine, fournissent une assurance raisonnable qu'un accord dans son principe et dans son montant devrait intervenir. En conséquence, les produits de 520 millions d'euros au titre du Service Universel Postal et de 74 millions d'euros au titre de l'aménagement du territoire relatifs à 2021 ont été constatés dans les comptes 2021. Ces produits sont classés en chiffre d'affaires dans les comptes consolidés car analysés comme une rémunération perçue en contrepartie de l'accomplissement des missions de service public. Ces compensations sont réparties entre les branches à hauteur de leur contribution aux coûts de ces deux missions de service public (voir note 6 ainsi que la note 23 pour la créance enregistrée sur l'État).

1.4 Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste

En raison de la prise en compte dans le *business plan* de l'activité Courrier de La Poste (branche Services-Courrier-Colis) d'une quote-part du produit de compensation au titre du Service Universel Postal (voir note 1.3) à hauteur d'environ 300 millions d'euros par an ainsi que dans l'année nomative, la réalisation fin 2021 du test de valeur sur les actifs du Courrier a permis de reprendre l'intégralité de la dépréciation des actifs enregistrée en 2020, soit 900 millions d'euros (voir détail en note 20.1).

1.5 Décision de l'IFRS IC sur les avantages du personnel

Conformément à la décision IFRS IC validée par l'IASB en mai 2021 sur la période d'étalement des engagements sociaux dans les régimes de retraite à prestations définies plafonnées en durée, le groupe a revu certains calculs afin d'être en conformité avec la décision de l'IFRS IC. L'étalement de la charge est désormais réalisé sur le nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour déterminer le montant de son indemnité de départ (voir note 2.1.1 c).

L'ajustement du poste des avantages du personnel en découlant constitue un changement de méthode rétrospectif et a généré une diminution de ce poste estimée à environ 120 millions d'euros au 1er janvier 2020 et à 143 millions d'euros au 31 décembre 2020 ainsi qu'à une augmentation symétrique des capitaux propres part du groupe. Ces ajustements sont présentés dans les tableaux de variation des capitaux propres 2020 et 2021 en correction de l'ouverture et intégrés dans le bilan retraité 2020.

La variation de ces ajustements constatés sur l'année 2020 est composée essentiellement d'écarts actuariels. Ces ajustements sont sans incidence significative sur le compte de résultat 2020 qui n'a pas été retraité.

1.6 Incidences de la crise sanitaire de la Covid-19

a) Incidence sur les activités du groupe

La crise sanitaire s'est poursuivie en 2021 avec un troisième confinement en avril et mai suivi de deux nouvelles vagues de crise sanitaire sur le deuxième semestre. Ces épisodes, mieux absorbés au fil du temps, ont néanmoins entraîné des transformations structurelles sur certains secteurs d'activité tels que les Entreprises de Services du Numérique (mutation de l'emploi, moindre visibilité sur les projets), le transport international ou encore les petits paquets imports dont les flux déclinent. L'absence de rattrapage des activités traditionnelles s'est confirmée, avec un impact structurel toujours estimé par le Courrier à 2 points de trafic, et une baisse de fréquentation plus marquée en bureau de poste.

L'accélération forte du BtoC se normalise progressivement, avec une progression toujours forte des activités colis/express depuis le démarrage de la crise sanitaire, induite par le recours toujours plus régulier aux achats en ligne, véritable révolution des usages. Le BtoB renoue avec la croissance.

La Banque Postale continue de pâtir du niveau d'activité 2020, notamment sur les crédits immobiliers mais bénéficie de la dynamique des marchés financiers.

b) Revue des indices de perte de valeur

La recherche d'indice de perte de valeur sur les immobilisations incorporelles réalisée en 2021 n'a pas conduit à la constatation de dépréciations significatives.

Les tests réalisés exhaustivement sur toutes les UGTs avec écart d'acquisition n'ont pas mis en évidence de dépréciation de ces écarts d'acquisition.

c) Examen de la recouvrabilité des impôts différés actif

Malgré la compensation obtenue de l'État au titre du Service Universel Postal, les prévisions de résultat fiscal de La Poste SA et du groupe d'intégration fiscale dont elle est la société tête de Groupe, ne permettent pas de reconnaître à nouveau un actif net d'impôts différés. En conséquence, les impôts différés actifs nets de ce groupe d'intégration fiscale restent intégralement dépréciés fin 2021.

d) Impacts sur l'évaluation du risque de crédit

La Direction des Risques Groupe (DRG) de La Banque Postale réalise depuis le démarrage de la crise Covid-19 un grand nombre de travaux afin de disposer d'un niveau de coût du risque reflétant la réalité des risques de son portefeuille de crédits aux Particuliers et aux Personnes Morales à brève ou moyenne échéance, au-delà des pertes d'ores et déjà enregistrées sur ses financements.

Le dispositif général de surveillance du risque et de provisionnement associé ayant été mis en place permet d'appréhender de manière fine le niveau de risque du portefeuille crédit, tout en répondant aux attentes du Superviseur européen.

Ainsi, au 31 décembre 2021, les impacts de la pandémie Covid-19 et ses conséquences macroéconomiques sur l'évaluation du risque de crédit sont de deux grandes catégories :

- des impacts généraux pour l'ensemble du portefeuille, Personnes Physiques comme Personnes Morales, liés à la calibration de l'ensemble des modèles et scénarios sous-jacents au calcul des provisions statistiques de La Banque Postale ;
- des impacts spécifiques à certains segments de clientèle, liés à des mesures de gestion prises, et résultant de la réalisation d'une revue de l'ensemble de son portefeuille menée en 2020 et mise à jour tout au long de l'année 2021.

Mesures générales d'ajustement des provisions statistiques de La Banque Postale

Sur le second semestre 2021, l'ensemble des modèles de « Probabilité de Défaut » utilisés dans les calculs de provisions IFRS 9, ont fait l'objet d'une revue annuelle.

Les principaux ajustements en ayant résulté sont :

- l'intégration des informations de comportements et/ou d'évolutions de profils de risque (migration de notations) les plus récentes notamment sur les « Low Default Portfolio » ;
- la revue des scénarios macroéconomiques.

Personnes morales

Sur l'activité de financement et d'investissement Personnes Morales, le principal fait significatif intervenu sur l'année 2021 concerne les dispositions de provisionnement collectif sectoriel.

Après observation des effets de la crise Covid-19, les mesures de provisionnement collectif mises en œuvre en fin d'année 2020 ont été conservées voire parfois amplifiées et l'approche sectorielle a été élargie dès juin 2021 au secteur de l'immobilier commercial à l'exception des actifs à usage commercial de centre-ville.

Ainsi, au 31 décembre 2021, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales s'établit à 107 millions d'euros notamment lié à la dégradation naturelle du portefeuille (décisions de provisionnement prises en instances WatchList/Affaires Spéciales pour 53 millions d'euros), à des effets méthodologiques et statistiques (42 millions d'euros) et plus marginalement à des mesures de surveillance mises en œuvre par anticipation de certaines dégradations macroéconomiques potentielles (provisionnement sectoriel pour 19 millions d'euros).

Personnes physiques

Malgré un impact limité sur les expositions de crédit aux Personnes Physiques, le portefeuille de crédit de La Banque Postale s'est globalement et significativement amélioré depuis le démarrage de

la crise. Cela s'explique d'une part par le soutien des pouvoirs publics à l'économie et ses effets sur les ménages et d'autre part par les effets conjugués d'épargne de précaution et de diminution de la consommation constatés durant les phases de confinement.

L'évolution de la situation économique et sanitaire au cours de l'année 2021 a ainsi conduit à la mise en place d'une provision pour couvrir le risque de migration de rating au sein du portefeuille de crédit afin d'anticiper un éventuel retour vers la composition structurelle du portefeuille de crédit.

Dans ce cadre, le coût du risque de l'année 2021 s'élève à 128 millions d'euros (hors monétique), dont 51 millions liés notamment à l'activité de crédit à la consommation, et 45 millions liés à l'activité de crédits immobiliers. Sur ce périmètre, les mesures de surveillance et d'ajustement méthodologiques et statistiques représentent 44 millions d'euros.

1.7 Création de la branche Grand Public et Numérique

Dans le cadre du nouveau plan stratégique développé par le groupe, les branches « Réseau La Poste » et « Numérique » sont regroupées à compter du 1er juillet 2021 au sein d'une même branche dénommée « Branche Grand Public et Numérique ». Les activités de la branche Service-Courrier-Colis réalisées jusqu'à présent au travers de la branche Réseau La Poste sont transférées simultanément dans cette nouvelle branche.

Au regard de l'information sectorielle du groupe, il est rappelé que chaque branche constitue un secteur. La modification présentée ci-dessus a donc un impact direct sur l'information sectorielle présentée en note 5.

NOTE 2 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

2.1 Référentiel comptable 253
2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations 255

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, France. 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. Le groupe La Poste est un grand groupe multimétiers de services.

Les comptes consolidés du groupe La Poste au 31 décembre 2021 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 24 février 2022), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

Aucun changement de dénomination n'est intervenu en 2021.

Adresse du groupe : 9 rue du colonel Pierre Avia, 75015 Paris
Etablissement principal : 9 rue du colonel Pierre Avia, 75015 Paris

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 2021 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_fr

À l'exception des éléments décrits au paragraphe 2.1.1, les principes comptables appliqués au 31 décembre 2021 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2020.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois depuis le 1er janvier 2021

a) Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2

Dans le cadre de la nouvelle réglementation sur les taux de référence visant à remplacer les taux interbancaires IBOR par de nouveaux taux – Réforme IBOR – en cours de mise en œuvre, les normes applicables ont été amendées par l'IASB.

Les premiers amendements dits phase 1, appliqués par le groupe depuis le 31 décembre 2019, ont eu pour objectif de permettre un maintien des traitements comptables de couverture tant que les anciens taux ne sont pas supprimés et que les contrats ne sont pas modifiés. Ces amendements ont introduit des exemptions concernant notamment le caractère hautement probable des flux de trésorerie et restent applicables jusqu'à la disparition des incertitudes visées.

Les amendements dits phase 2 publiés par l'IASB prévoient des exemptions spécifiques pour le traitement comptable des modifications apportées aux contrats d'instruments financiers dans le cadre de cette réforme. Ils ont été adoptés par l'Union européenne le 14 janvier 2021 et concernent les normes IFRS 9 – Instruments financiers, IAS 39 – Instruments financiers : reconnaissance et évaluation, IFRS 7 – Instruments financiers : publications, IFRS 4 – Contrats d'assurance et IFRS 16 – Contrats de location.

À condition que les changements dans la manière de déterminer les flux de trésorerie contractuels soient une conséquence directe

de la réforme IBOR et qu'ils aient été réalisés sur une base économiquement équivalente, les amendements dits phase 2 permettent de :

- comptabiliser ces changements comme une révision d'un taux d'intérêt variable pour l'évaluation des instruments financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres et des dettes locatives ;
- maintenir la relation de couverture lors des changements apportés à l'instrument de couverture et/ou à l'élément couvert, induisant une modification de la documentation de la couverture.

Au cours de l'année 2021, la mise en œuvre de la réforme a entraîné la transition de l'indice EONIA à l'indice €STER pour les contrats financiers dérivés compensés auprès des Chambres de Compensation LCH et Eurex principalement au sein du groupe La Banque Postale. L'écart de 0,085 % entre EONIA et €STER, impactant la valorisation des nouveaux swaps, a été compensé via des soultes réglées ou reçues par les chambres afin de sauvegarder l'équivalence économique. Une soulte nette de 28,2 millions d'euros a été payée dont 24,6 millions d'euros sur les swaps de microcouverture.

Au 31 décembre 2021, les informations requises au titre des amendements dits phase 2 sont présentées dans la note 34.3.2 Cadre Général stratégie de gestion des risques.

b) Amendements IFRS 16 – Contrats de location

Le 31 mai 2021, l'IASB a publié un amendement à la norme IFRS 16 – Contrats de location afin de prolonger d'un an la période d'application de l'amendement « Allègements de loyer liés à la Covid-19 » publié en mai 2020. Il offre ainsi aux preneurs (et non aux bailleurs) la faculté de ne pas analyser si un allègement de loyers lié au Covid-19 est une modification de contrat.

En pratique, l'amendement conduit les preneurs à comptabiliser les allègements de loyers liés au Covid-19 comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrat. Cela revient ainsi à reconnaître l'impact de l'allègement de loyers dans le résultat de la période des preneurs (loyer variable négatif), et non à l'étaler sur la durée résiduelle du contrat. Le droit d'utilisation n'est quant à lui pas impacté et son amortissement se poursuit sans changement. Cet amendement n'a pas eu d'impact significatif pour le groupe.

c) Décision définitive de l'IFRS IC relative à la norme IAS 19 – Avantages du personnel

Lors de sa réunion de mai 2021, l'IASB a validé la décision de l'IFRS IC confirmant la période à retenir pour la comptabilisation des engagements sociaux des régimes de retraite à prestations définies plafonnés en durée (publication d'un addendum à la réunion d'avril de l'IFRS IC).

Sont concernés les régimes remplissant les trois conditions suivantes :

- lien avec l'ancienneté ;
- montant maximal plafonné ;
- condition de présence du salarié au jour de son départ à la retraite.

La pratique historique du groupe était de comptabiliser les engagements dès l'entrée du salarié dans les effectifs. La décision définitive de l'IFRS IC précise qu'il convient de provisionner l'engagement sur les dernières années précédant le départ à la retraite et sur un nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour le calcul de son indemnité de départ.

Le groupe La Poste a recensé les régimes concernés pour ensuite constater l'ajustement approprié de la provision comptabilisée au titre de ce type d'engagements sociaux. S'agissant d'une décision de l'IFRS IC, son application constitue un changement de méthode avec effet rétrospectif.

L'ajustement du poste des avantages du personnel en découlant a généré une diminution de ce poste estimée à environ 120 millions d'euros au 1er janvier 2020 et à 143 millions d'euros au 31 décembre 2020 et une augmentation symétrique des capitaux propres part du groupe. Ces ajustements sont présentés dans les tableaux de variation des capitaux propres 2020 et 2021 en correction de l'ouverture et intégrés dans le bilan retraité 2020.

La variation de ces ajustements constatés sur l'année 2020 est composée essentiellement d'écarts actuariels. Ces ajustements sont donc sans incidence significative sur le résultat 2020 qui n'a pas été retraité.

d) Décision définitive de l'IFRS IC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel accessible par le cloud (*Software as a Service*, SaaS)

Sont concernés par cette décision de l'IFRS IC d'avril 2021, les contrats comptabilisés comme des contrats de service ie. aucune immobilisation incorporelle n'est constatée au titre du logiciel mis à disposition.

La décision de l'IFRS IC précise qu'en général aucune immobilisation incorporelle ne sera comptabilisée par le client au titre des coûts de configuration ou de personnalisation (en raison de l'absence de création d'une ressource contrôlée et séparée du logiciel initial).

Dans le cas où les coûts visés ne constitueraient pas une immobilisation incorporelle, l'IFRS IC précise que le client les comptabilisera en charges au moment où il reçoit les services (et non sur la période d'utilisation du logiciel).

Dans le cas où ces prestations sont réalisées par le fournisseur d'accès (ou un sous-traitant), il conviendra d'analyser si ces coûts constituent ou pas des services distincts de la mise à disposition du logiciel afin de statuer sur leur rythme de comptabilisation.

Cette décision n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes du groupe et sera prise en compte dans l'analyse des projets futurs.

e) Les autres normes et interprétations obligatoires en 2021

Les autres normes et interprétations obligatoires en 2021 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du groupe La Poste arrêtés au 31 décembre 2021.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2021 et non appliquées par anticipation

Le groupe n'a appliqué par anticipation aucune norme ou interprétation dont la date d'application est postérieure au 31 décembre 2021.

La norme IFRS 17 – Contrats d'assurance a été publiée par l'IASB le 18 mai 2017 et adoptée par l'Union européenne le 23 novembre 2021. Elle entrera en vigueur le 1er janvier 2023.

La norme IFRS 17 définit les nouvelles règles de reconnaissance, d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance entrant dans son champ d'application. Le modèle général d'évaluation des contrats présentés au passif reposera sur une approche par blocs, *Building Blocks Approach* (BBA), modèle général consistant à agréger trois composantes :

- les passifs d'assurance valorisés à leur valeur actuelle (cash-flow futurs actualisés) ;
- une estimation du risque tenant compte de l'incertitude relative à ces flux futurs ;
- la marge de service contractuelle qui représente le bénéfice non acquis par l'assureur, libérée au fil du temps en fonction du service rendu par l'assureur à l'assuré.

La norme IFRS 17 propose également deux autres approches : une approche simplifiée, *Premium Allocation Approach* (PAA), concernant essentiellement les contrats d'assurance non-vie dont la période de couverture n'excède pas un an et une approche adaptée du modèle général nommée *Variable Fee Approach* (VFA) obligatoire pour les contrats participatifs directs.

Au cours de l'année 2021, le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 17 a porté principalement sur :

- des réflexions sur la présentation de l'assurance dans les états financiers consolidés du groupe ;
- la définition des principales options méthodologiques ;
- la conception des processus cibles de production des comptes.

2.1.3 Format électronique européen

Un format électronique européen s'applique en France, à la date d'entrée en application du règlement délégué (UE) 2019/815, à tous les émetteurs dont les titres (actions et obligations) sont admis aux négociations sur un marché réglementé européen et soumis à l'obligation d'établir un rapport financier annuel.

Le règlement (UE) n° 2017/1129 en date du 14 juin 2017 (règlement prospectus) et ses règlements délégués s'appliquent sur option aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021 (règlement délégué (UE) 2019/815 de la Commission du 17 décembre 2018 tel que modifié par le règlement délégué (UE) n° 2020/1989).

Le groupe ayant souhaité bénéficier de cette option, il est donc soumis pour la première fois à cette obligation de publication de son Document d'Enregistrement Universel sous le format électronique unique européen (*European Single Electronic Format*) xHTML.

À ces fins, le groupe a procédé avec succès au déploiement d'un outil de publication spécifique permettant de convertir les documents au format xHTML et d'incorporer les balises XBRL associées aux états financiers primaires consolidés.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

La préparation des états financiers amène le groupe à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les principaux éléments concernés sont :

- le calcul des engagements envers le personnel ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges ;
- le calcul des droits d'utilisation et des passifs de location ;
- l'évaluation des écarts acquisition et des différents actifs ou passifs lors des regroupements d'entreprises ;
- les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- l'estimation des provisions techniques des activités bancaires et d'assurance (dont la provision épargne logement) ;
- l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés ;
- les évaluations opérées par La Banque Postale au titre du risque de crédit ;
- les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place.

NOTE 3 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

3.1 Méthodes de consolidation 256
3.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères 256
3.3 Transactions en devises étrangères 257
3.4 Intégration du secteur La Banque Postale 257
3.5 Regroupements d'entreprises 257
3.6 Produits opérationnels 257
3.7 Impôts 257
3.8 Immobilisations incorporelles 258
3.9 Immobilisations corporelles 258
3.10 Contrats de location 260
3.11 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles 260
3.12 Autres actifs financiers 261
3.13 Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances 261
3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres 270
3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire 270
3.16 Passifs de location 271
3.17 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires 271
3.18 Stocks et encours 271
3.19 Créances clients 271
3.20 Provisions 271
3.21 Avantages du personnel 272
3.22 Actifs détenus en vue d'être cédés 272
3.23 Tableau des flux de trésorerie 273

3.1 Méthodes de consolidation

3.1.1 Intégration globale

Les entreprises contrôlées par le groupe sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle se définit comme le pouvoir de diriger les activités pertinentes de l'entreprise, l'exposition aux rendements variables de cette entreprise, et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

3.1.2 Mise en équivalence

Les entreprises associées et les coentreprises sont mises en équivalence.

Les coentreprises sont les partenariats dans lesquels les partenaires qui exercent un contrôle conjoint sur la coentreprise ont un droit sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint est défini comme étant le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les politiques financière et opérationnelle résultent de leur accord unanime.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le groupe exerce une influence notable.

L'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, sans en détenir le contrôle ou le contrôle conjoint.

Les titres mis en équivalence sont inscrits au bilan sur la ligne « Participation dans les sociétés mises en équivalence » à leur coût historique corrigé de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, diminué des pertes de valeur.

Leur résultat apparaît dans le compte de résultat consolidé sur la ligne « quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint » ou la ligne « quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » lorsque le groupe n'a qu'une influence notable.

3.1.3 Entités contrôlées non significatives

Les entités non significatives et/ou sans activité, dont la consolidation n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du groupe, ne sont pas consolidées.

3.1.4 Opérations intragroupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées ainsi que les résultats de cessions internes sont éliminés.

3.1.5 Acquisition et cession d'intérêts minoritaires

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

3.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de La Poste, entité tête de Groupe.

Les comptes de toutes les sociétés du groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes : les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont enregistrées directement au bilan consolidé en capitaux propres, sous la rubrique « Réserves de conversion ».

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme les actifs et passifs de l'activité à l'étranger, et convertis au cours de clôture.

Les différences de change provenant des transactions ayant la nature d'investissements nets entre sociétés du groupe sont comptabilisées au bilan, dans le poste « Réserves de conversion » au sein des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements nets sont imputés en capitaux propres lors de la consolidation.

Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, les différences de conversion initialement reconnues en capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

3.3 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs exprimés en devises sont convertis au taux applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne « Gains nets de change » en « Autres éléments financiers » (voir note 13).

3.4 Intégration du secteur La Banque Postale

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur La Banque Postale, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, apparaissent sur des lignes spécifiques du bilan consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

Les principes et méthodes comptables appliqués aux opérations du secteur La Banque Postale sont détaillés dans les sections 3.13.1 et suivantes.

3.5 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – Regroupements d'entreprises.

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs identifiables, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 3.11.

3.6 Produits opérationnels

3.6.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

3.6.2 Produit net bancaire

Le produit net bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales, y compris les activités d'assurance du groupe CNP Assurances. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du produit net bancaire est présenté dans la note 7.

3.7 Impôts

L'entité mère La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Des impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'une différence temporelle est identifiée entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des éléments du bilan.

Les impôts différés constatés au cours des exercices antérieurs sont modifiés lors d'un changement de taux d'imposition. L'effet correspondant est enregistré en augmentation ou en diminution de la charge d'impôt différé en compte de résultat sauf s'il est relatif à des éléments enregistrés directement en capitaux propres, auquel cas l'impôt est enregistré dans les capitaux propres.

Tous les impôts différés passifs liés aux différences temporelles imposables sont comptabilisés. Les impôts différés actifs résultant des différences temporelles, de déficits fiscaux reportables ou de crédits d'impôts sont comptabilisés si leur recouvrement est probable, c'est-à-dire dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible et permettra d'imputer les différences temporaires. L'évaluation en est faite à partir d'un échéancier de retournement de l'ensemble des bases d'impôts différés, construit sur la base de la meilleure estimation par l'entité des évolutions futures de ses résultats imposables (voir note 14).

Tel que décrit dans les évènements significatifs de l'exercice, les impôts différés actifs nets du groupe d'intégration fiscale La Poste restent intégralement dépréciés au 31 décembre 2021 (voir note 1).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.

Les effets fiscaux des distributions de dividendes sur instruments financiers classés en capitaux propres sont comptabilisés en résultat.

3.8 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période d'un à trois ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où ils remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38. Ils sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité (en moyenne sur trois ans, et jusqu'à cinq ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas ces critères sont enregistrés en charges de l'exercice où elles sont encourues.

Relation clientèle

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. Ainsi, pour les contrats dont les primes renouvelées peuvent être estimées de manière suffisamment fiable, un actif incorporel est reconnu au titre de la Relation clientèle. Cet actif incorporel est amorti de manière linéaire par segment selon l'estimation de la durée d'utilité de cet actif ci-dessous, reflétant la consommation des avantages futurs tels que projetés dans l'estimation retenue.

Accords de distribution

La valeur d'un accord de distribution représente la valeur des flux futurs attendus des nouvelles affaires au sein du réseau d'un partenaire couvert par un accord de distribution. Ces actifs incorporels sont estimés en fonction des modalités spécifiques à chaque contrat de distribution ; ils sont amortis sur la durée de vie du contrat de distribution, en prenant en compte leur éventuelle valeur résiduelle.

Les dotations aux amortissements et les dépréciations relatifs au portefeuille de contrats des sociétés d'assurance et des accords de distribution sont comptabilisés sous la rubrique « Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution » du compte de résultat.

Portefeuille de contrats des sociétés d'assurance

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à leur juste valeur les passifs d'assurance assumés et les actifs au titre de contrats d'assurance acquis. En application d'IFRS 4 cette juste valeur peut être présentée en deux composantes :

- un passif évalué selon les méthodes comptables de l'assureur relatives aux contrats d'assurance qu'il émet ;
- un actif incorporel, la valeur du Portefeuille acquis de contrats des sociétés d'assurance (*Value of Business Acquired* – VOBA), représentant la différence entre :
  - la juste valeur des droits d'assurance contractuels acquis et des obligations d'assurance prises en charge,
  - le passif décrit ci-dessus.

Dans le cadre de l'opération de prise de contrôle sur le Groupe CNP, une valeur de portefeuille a été déterminée et comptabilisée au sein des immobilisations incorporelles. Elle est exclue du champ d'application d'IAS 36 et d'IAS 38 (paragraphe 33 IFRS 4).

La valeur de portefeuille est suivie par entité et sous segment et amortie sur la durée de vie résiduelle des contrats sur une base reflétant le rythme d'émergence des profits futurs générés par l'actif. Cette duration est déterminée dans le tableau ci-dessous :

En nombre d'années	France	Italie	Brésil	Espagne	Irlande
Épargne Euro et Retraite	11,9 - 19	4,5 - 19	3,8 - 12	6,3 - 12	11,9 - 19
Épargne UC	10,5	4,8	10,5	7,7	10,5
Emprunteur	5,9	6,4	6,8	3,3	1,7
Prévoyance	1,3 - 7,5	1,3 - 7,5	4,8 - 7,1	1,3 - 7,1	1,3 - 7,5

3.9 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur éventuelles.

3.9.1 Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés, et dont le groupe attend des avantages économiques futurs, sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – Coût d'emprunts.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

3.9.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par le groupe La Poste :

Immobilisations	Composants
Parc immobilier	Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	Mécanique, intelligence, périphérique Un 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

3.9.3 Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont en moyenne les suivantes :

Immobilisations	Durée d'amortissement
Constructions	
Gros œuvre	de 20 à 80 ans
Toiture	de 20 à 60 ans
Menuiserie et travaux extérieurs	de 20 à 40 ans
Gros équipements	de 15 à 20 ans
Petits équipements et agencements	de 5 à 10 ans
Matériels	
Machines de tri	de 5 à 15 ans
Matériel d'environnement de tri	de 5 à 8 ans
Matériel de bureau et informatique	de 3 à 5 ans
Mobilier de bureau	10 ans
DAB-GAB	de 5 à 10 ans
Véhicules de transport	de 3 à 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

3.9.4 Cas particulier des immeubles de placement

Classement au bilan du groupe

Au 31 décembre 2021, les immeubles de placement sont pratiquement tous situés dans les activités d'assurance de La Banque Postale et à ce titre classés dans les actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance.

Les immeubles de placement des autres activités, représentent une valeur non significative et sont classés au sein des immobilisations corporelles.

Principes

Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain ou construction) détenu par le groupe pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital, plutôt que pour l'utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ou le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Conformément à l'option proposée par IAS 40, le groupe a choisi le modèle d'évaluation au coût pour ses immeubles, à l'exception des immeubles supports de contrats en unités de compte, qui sont évalués à la juste valeur.

La juste valeur des immeubles (hors supports de contrats en unités de compte) est par ailleurs communiquée en annexe. Cette juste valeur correspondant à la valeur de réalisation des immeubles et des parts de sociétés immobilières non cotées. Elle est déterminée sur la base d'une expertise quinquennale effectuée par un expert accepté par l'autorité de régulation. Entre deux expertises, la valeur fait l'objet d'une estimation annuelle certifiée par un expert.

Dépréciation des immeubles de placement

À chaque date de clôture, l'existence d'un quelconque indice montrant une perte de valeur est appréciée. Un des indices est une perte de valeur de l'immeuble de plus de 20 % par rapport à son coût. L'existence d'indications de pertes de valeur conduit le groupe à estimer la valeur recouvrable de l'immeuble concerné.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de vente, déterminée selon l'expertise annuelle à laquelle procède le groupe pour son patrimoine immobilier.

3.10 Contrats de location

Sont qualifiés de contrats de location tous les contrats, quelle que soit la dénomination juridique, portant sur un actif identifié dont l'utilisation est contrôlée par le preneur. Lorsque l'actif n'est pas identifié, le contrat est qualifié de contrat de prestation de services.

La norme IFRS 16 – Contrats de location est appliquée depuis le 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.

Au 1er janvier 2019, le groupe La Poste a choisi d'appliquer la méthode de transition dite « rétrospective modifiée ».

Dans ce cadre, le groupe a retenu les mesures de simplification suivantes, prévues par la norme :

- l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur ;
- l'exclusion des contrats d'une durée résiduelle inférieure à 12 mois ;
- la possibilité de ne pas capitaliser les coûts directement liés à la conclusion des contrats ;
- la substitution du test de dépréciation par le reclassement des provisions pour contrats onéreux en moins du droit d'utilisation.

Par ailleurs, comme prévu par la norme, les contrats qualifiés de location-financement selon IAS 17 ont été repris à l'identique.

La durée des contrats est déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister. Cette position est cohérente avec celle publiée par l'IFRS IC 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 à une pénalité négligeable et dans la mesure où la valeur nette des agencements concernés ne peut, dans les cas considérés, constituer une pénalité plus que non significative.

Les taux d'actualisation ont été déterminés à la date de transition, puis le sont au cours des périodes suivantes, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque duration, et en tenant compte de l'échéancier de remboursement de la dette : prise en compte du taux sans risque pour la devise du contrat, du risque de crédit du groupe et d'une estimation du risque de crédit complémentaire pour les filiales.

À la date de transition, le groupe a retenu, pour chaque contrat, la 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.

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.

Les principes appliqués aux contrats de location externes où le groupe est bailleur sont détaillés dans la section 3.13.

3.11 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ne sont testées qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif, ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient, à sa valeur recouvrable, qui est la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente ou de la valeur d'utilité. Si la valeur recouvrable d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition s'il en existe un.

La juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant qui pourrait être obtenu, à la date d'évaluation, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'utilité d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie.

Pour les écarts d'acquisition et certains autres actifs, la valeur d'utilité est généralement déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus, résultant des plans d'affaires et des hypothèses validées par le groupe dans le cadre du processus budgétaire. Au-delà de la période de prévision, qui est en général de cinq ans au sein du groupe, les flux sont extrapolés à l'infini, sur la base d'un taux de croissance faible, correspondant en général à l'inflation. Ces flux de trésorerie sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque actif ou groupe d'actifs concernés.

3.12 Autres actifs financiers

3.12.1 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment (voir note 21) :

- les prêts accordés pour le logement social, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement ;
- les titres de participation non consolidés. La norme IFRS 9 offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables. Dans ce cas, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

  En cas d'absence d'un marché actif, et lorsque la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable à l'aide de méthodes alternatives de valorisation, ils sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition ;
- la part à plus d'un an de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 28).

3.12.2 Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 3.15 et 28).

3.13 Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances

Au bilan, les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance sont regroupés sur des postes dédiés à ces activités et dont le contenu est similaire à ceux présentés par le groupe La Banque Postale dans ses propres états financiers.

3.13.1 Principes généraux de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Comptabilisation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur minorée ou majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition (à l'exception des actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du résultat pour lesquels les coûts de transactions sont comptabilisés en produits ou en charges au moment de la comptabilisation initiale).

En pratique, la juste valeur sera le plus souvent le prix de vente ou de transaction de l'instrument financier.

Date d'enregistrement initiale

Les titres sont inscrits au bilan en date de règlement-livraison tandis que les instruments financiers dérivés sont enregistrés en date de négociation. Les variations de juste valeur entre la date de négociation et la date de règlement-livraison sont enregistrées en résultat.

Les prêts et créances sont enregistrés au bilan en date de décaissement.

3.13.2 Comptabilisation des actifs financiers

Selon IFRS 9, la classification d'un actif financier est effectuée en fonction des modèles de gestion définis par l'entité et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels (critère du « Prêt basique »).

Modèles de gestion

Un modèle de gestion correspond à la manière dont est géré 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 est 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 détaillées dans les sections 3.13.3 à 3.13.6.

3.13.3 Actifs financiers au coût amorti

Les instruments de dette gérés en vue de collecter les flux de trésorerie contractuels jusqu'à l'échéance (modèle de gestion de collecte) et dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (respect du critère du « Prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés au sein des actifs financiers au coût amorti.

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.

Au sein du groupe, cette catégorie d'actifs financiers comprend notamment l'essentiel des prêts et créances à la clientèle et aux établissements de crédit, ainsi que la plupart des titres de dettes entrant dans le cadre d'investissement des activités bancaires.

3.13.4 Actifs financiers à la juste valeur par les capitaux propres recyclables

Les instruments de dette gérés en vue de collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs (modèle de collecte et vente) et dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (respect du critère du « Prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés dans les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables.

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. Ainsi les variations de juste valeur de l'actif sont enregistrées par contrepartie des réserves recyclables, ce qui assure l'équilibre entre les deux modes de comptabilisation au bilan et au compte de résultat. Concernant la comptabilisation des dépréciations, la valeur au bilan de l'actif reste la juste valeur et ne se trouve pas affectée par le montant de dépréciation calculé. Le compte de résultat est impacté de toute variation à la hausse (charge) ou à la baisse (produit) du montant de dépréciation. La contrepartie de ces mouvements est enregistrée au sein des réserves recyclables.

Lors de la cession de ces titres, les gains ou pertes latents antérieurement constatés en capitaux propres sont recyclés en compte de résultat au sein des « Gains ou pertes nets sur actifs financiers en juste valeur par les capitaux propres recyclables ».

3.13.5 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie des réserves non recyclables

En ce qui concerne les placements dans des instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, la norme IFRS 9 offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables.

Dans ce cas, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

Par ailleurs, en cas de cession, le groupe a choisi de reclasser en réserves au 1er janvier de l'exercice suivant la part de réserves non recyclables correspondant à l'éventuelle plus ou moins-value de cession constatée.

3.13.6 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat

La catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat » est la catégorie par défaut selon IFRS 9.

Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt « basique » (par exemple les parts d'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 catégorie sont enregistrées au compte de résultat.

3.13.7 Dépréciation des actifs financiers

La nouvelle méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 repose désormais sur le provisionnement des pertes de crédit attendues et non plus des pertes de crédit avérées ainsi que sur l'évolution du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale de l'actif.

La norme IFRS 9 définit un modèle unique de provisionnement s'appliquant 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 et jusqu'à la maturité de l'actif, 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.

Les modalités de dépréciation des encours en défaut ont été ajustées pour tenir compte du contexte de la crise Covid-19. Ces ajustements sont décrits dans la note 1.6.

Pour les actifs au coût amorti, le montant des pertes de crédit attendues 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.

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 ou de prorogation) et incluent les flux de trésorerie provenant de l'exercice des garanties contractuelles considérées comme parties intégrantes de l'actif.

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. Les modalités de calcul des pertes de crédit attendues sont détaillées dans les notes 34.

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. Les modalités de calcul de cette composante sont détaillées dans les notes 34.

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.

Les orientations de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) sur l'application de la définition du défaut au titre de l'article 178 du règlement (UE) n° 575/2013, applicables à compter du 1er janvier 2021, et les dispositions du règlement (UE) 2018/1845 de la Banque Centrale Européenne relatives au seuil d'évaluation de l'importance des arriérés sur des obligations de crédit, applicables depuis le 31 décembre 2020, doivent renforcer la cohérence des pratiques des établissements de crédit européens dans l'identification des encours en défaut.

La définition des encours en défaut est ainsi précisée par l'introduction d'un seuil relatif et d'un seuil absolu à appliquer aux arriérés de paiement pour identifier les situations de défaut, par la clarification des critères de retour en encours sain avec l'imposition d'une période probatoire et par l'introduction de critères explicites pour le classement en défaut des crédits restructurés.

Le groupe La Banque Postale applique ces nouvelles dispositions pour l'identification des encours en défaut depuis l'exercice 2020. Les précisions apportées pour l'identification des encours en défaut demeurent cohérentes avec les critères d'appréciation du caractère déprécié des encours classés en *bucket* 3 en application des dispositions de la norme IFRS 9 relatives à la reconnaissance des pertes attendues pour risque de crédit. Les changements induits par l'application des nouvelles dispositions relatives aux encours en défaut n'ont pas eu d'effet significatif.

Par ailleurs, au-delà de l'identification des encours en défaut fondée sur des critères d'impayés en application de la réglementation, un actif financier 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.

Sur le 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.

Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales

Le provisionnement spécifique des encours est suivi mensuellement et est ajusté à dire d'expert le cas échéant. Une dépréciation est alors constatée à hauteur de la 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.

Prêts ne relevant plus du *bucket* 3

Sur le périmètre des crédits immobiliers

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 trois mois consécutifs

Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales

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).

Passage en pertes

Un passage en pertes consiste à réduire la valeur comptable brute d'un actif financier dès lors qu'il n'y a plus d'attente raisonnable de recouvrement de tout ou partie de cet actif ou lorsqu'il a fait l'objet d'un abandon total ou partiel.

L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur un jugement d'experts en fonction de la connaissance du dossier (ancienneté du défaut, taux de provisionnement, montant en jeu, absence de récupérations récentes ou autres caractéristiques propres). Il intervient lorsque l'ensemble des voies de recouvrement ont été épuisées.

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 accordées par l'établissement ;
- des difficultés financières de l'emprunteur.

La décote de taux constatée lors de la restructuration d'une créance est enregistrée en coût du risque et au bilan en diminution de l'encours correspondant. Elle correspond à la différence entre la valeur nominale de la créance avant la restructuration et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des nouveaux flux futurs attendus. La décote est rapportée au compte de résultat dans la marge d'intérêt selon un mode actuariel sur la durée du prêt.

L'éventuel abandon en capital est constaté directement en résultat.

3.13.8 Décomptabilisation d'actifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

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.

3.13.9 Dettes financières

Principe général de classement des dettes financières

Tous les passifs financiers sont par défaut classés dans la catégorie au coût amorti.

En date de clôture, ces dettes sont enregistrées au bilan soit en « Dettes envers les établissements de crédit », soit en « Dettes envers la clientèle », soit en « Dettes représentées par un titre » soit en « Dettes subordonnées ».

Elles sont évaluées selon la méthode du taux d'intérêt effectif 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 hybrides 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.

Passifs financiers comportant des dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un passif hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque, dès l'initiation du contrat, ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où le passif hybride est évalué dans son ensemble en juste valeur par le résultat. Cette catégorie de passifs comprend notamment au sein du groupe les émissions structurées (Indexation Euro Stoxx).

Reclassement de passifs financiers

Le classement d'un passif financier déterminé en date de première comptabilisation est définitif et aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Décomptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

3.13.10 Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Un dérivé est un instrument financier ou un autre contrat qui présente les trois caractéristiques suivantes :

- sa valeur fluctue en fonction d'un taux d'intérêt, du prix d'un instrument financier, du prix de matières premières, d'un cours de change, d'un indice de prix ou de cours, d'une notation de crédit ou d'un indice de crédit, ou d'une autre variable appelée sous-jacent ;
- il requiert un investissement initial net faible ou nul ou plus faible qu'un instrument financier non dérivé pour avoir la même sensibilité à la variation du sous-jacent ;
- il est dénoué à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont classés en deux catégories :

Dérivés détenus à des fins de transaction

Les dérivés font partie des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat pour leur juste valeur. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés parmi les « Gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

Dérivés de couverture

En attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macrocouverture, IFRS 9 offre la possibilité de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture. Le groupe a cependant décidé d'appliquer les dispositions relatives à la microcouverture d'IFRS 9 à compter du 1er janvier 2020.

Concernant la macrocouverture, les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continuent à s'appliquer.

Les dérivés de couverture qui satisfont aux critères requis par la norme IFRS 9 (IAS 39 pour la macrocouverture) pour être comptablement qualifiés d'instruments de couverture sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie » selon les cas. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les « Instruments dérivés de couverture ». Les autres instruments dérivés sont par défaut classés dans les catégories actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat, même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Pour qualifier un instrument financier de dérivé de couverture, le groupe doit documenter la relation de couverture dès sa mise en place (stratégie de couverture, désignation du risque couvert, de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, méthode d'évaluation de l'efficacité). L'efficacité est appréciée à la mise en place de la couverture et tant qu'elle est en vie, à chaque 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.

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. Les variations de juste valeur de l'élément couvert au titre du risque couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture pour la partie efficace. 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 » tout comme les produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que l'instrument financier dérivé est cédé, la comptabilité de couverture cesse sur une base prospective et 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 de couverture 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.

Dès que l'instrument financier dérivé est cédé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapportés immédiatement en résultat.

En cas de disparition de l'élément couvert ou si la transaction future n'est plus attendue, le dérivé est reclassé 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.

Couverture d'un investissement net libellé en devises

La couverture d'un investissement net libellé en devises vise à protéger contre les variations de change d'un investissement net libellé dans une devise autre que l'euro.

La couverture d'un investissement net est comptabilisée comme une couverture de flux futurs de trésorerie.

Les montants comptabilisés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture sont recyclés en résultat lors de la déconsolidation de l'investissement net.

3.13.11 Compensation d'actifs et passifs financiers

Un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et s'il a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Le droit juridiquement exécutoire doit être irrévocable et doit pouvoir s'exercer en toutes circonstances.

Ce droit porte sur toutes les opérations réalisées avec la chambre de compensation et s'applique aux nominaux d'espèces et aux intérêts intégrés dans le flux de restitution.

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 ont les mêmes dates d'échéance ;
- 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, c'est-à-dire le même dépositaire central de titres.

La compensation concerne essentiellement les opérations de pension réalisées avec la chambre de compensation LCH Clearnet.

3.13.12 Engagements de garantie

Garanties financières

Selon IFRS 9, un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies, en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

Par ailleurs, les garanties financières données (qui ne sont pas comptabilisées ultérieurement à la juste valeur par le résultat) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan. Les mêmes méthodes de « bucketisation » et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces encours. La provision est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.13.13 Engagements de financement

Les engagements de financements qui ne sont pas considérés comme des instruments dérivés ne figurent pas au bilan.

Toutefois, de la même manière que les garanties financières données, les engagements de financement (qui ne sont pas considérés comme des dérivés) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan.

3.13.14 Contrats de location lorsque le groupe est bailleur

Côté bailleur, les contrats de location sont comptabilisés selon qu'il s'agit d'une location financement ou d'une location simple.

Les opérations de location sont qualifiées d'opérations de location financement lorsqu'elles ont pour effet, en substance, de transférer au locataire les risques et avantages liés à la propriété de l'actif loué. Elles s'analysent comme un financement accordé au preneur pour l'achat d'un bien.

La valeur actuelle des paiements dus au titre du contrat, augmentée le cas échéant de la valeur résiduelle, est enregistrée comme une créance et figure au bilan parmi les prêts et créances sur la clientèle.

Les intérêts compris dans les loyers sont enregistrés au compte de résultat en Intérêts et produits assimilés.

Les loyers perçus sont répartis sur la durée du contrat de location financement en les répartissant en amortissement du capital et en intérêts, de façon à dégager un taux de rentabilité périodique constant sur l'investissement net. Le taux d'intérêt utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat.

Les créances de loyer issues de contrats de location sont par ailleurs soumises à la méthodologie de dépréciation pour risque de crédit définie par IFRS 9.

Les mêmes méthodes de « bucketisation » et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces créances. La dépréciation est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.13.15 Activités d'assurance

Approche par superposition

Les actifs et passifs financiers des filiales d'assurance intégrées globalement sont évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IFRS 9, et présentés selon l'approche par superposition.

L'approche par superposition vise à remédier aux conséquences comptables temporaires du décalage entre la date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 9 et celle de la nouvelle norme sur les contrats d'assurance remplaçant la norme IFRS 4 (IFRS 17). Elle permet en effet d'éliminer du compte de résultat une partie des non-concordances comptables supplémentaires et de la volatilité temporaire que pourrait engendrer une application de la norme IFRS 9 avant l'entrée en vigueur de la norme IFRS 17.

Cette approche consiste à reclasser, pour les actifs financiers désignés, leurs impacts au compte de résultat vers les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres pour que le montant présenté en compte de résultat corresponde à celui qui aurait été présenté en compte de résultat si la norme IAS 39 avait été appliquée.

Application de la norme IFRS 4

Dans l'attente de la future norme IFRS 17 sur les activités d'assurances, les filiales continuent d'appliquer la norme IFRS 4 aux contrats suivants :

- les contrats d'assurance comportant un aléa pour l'assuré. Cette catégorie recouvre les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers émis par l'assureur comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaire.

Les règles de valorisation des provisions techniques définies par le référentiel local, conformément aux dispositions d'IFRS 4, sont maintenues sur ces deux types de contrat.

Les contrats financiers relevant de la norme IFRS 9 correspondent aux contrats d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaire : 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 différée

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 futurs ou latents 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.

Portefeuille de contrats des sociétés d'assurance

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à leur juste valeur les passifs d'assurance assumés et les actifs au titre de contrats d'assurance acquis. En application d'IFRS 4 cette juste valeur peut être présentée en deux composantes :

- un passif évalué selon les méthodes comptables de l'assureur relatives aux contrats d'assurance qu'il émet ;
- un actif incorporel, la valeur du Portefeuille acquis de contrats des sociétés d'assurance (*Value of Business Acquired* – VOBA), représentant la différence entre :
  - la juste valeur des droits d'assurance contractuels acquis et des obligations d'assurance prises en charge,
  - le passif décrit ci-dessus.

Contribution des activités d'assurance dans les états financiers du groupe

Le groupe a choisi de ne pas présenter dans des postes distincts à l'actif du bilan et au compte de résultat les activités d'assurance mais de fournir ces informations dans les postes du bilan et du compte de résultat existants.

En complément, des informations spécifiques sur les activités d'assurance, sont fournies dans la note 39 « Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurances ».

Placement d'assurance

Les placements sont intégrés dans les postes suivants :

- actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres ;
- titres au coût amorti ;
- prêts et créances sur la clientèle au coût amorti ;
- immeubles de placement.

Autres actifs liés à l'activité d'assurance

- La part des réassureurs dans les provisions techniques est intégrée dans le poste « Compte de régularisation actif ».
- Les créances nées d'opérations d'assurance ou de réassurance sont intégrées dans le poste « compte de régularisation actif ».

Provisions techniques des entreprises d'assurance et comptabilité reflet

Elles regroupent notamment :

- les provisions techniques relatives à des contrats d'assurance (vie, non-vie) ;
- la participation aux bénéfices différée passive.

Les autres passifs d'assurance

Les dettes nées d'opérations d'assurance ou de réassurance sont intégrées dans le poste « Compte de régularisation passif ». Elles sont principalement constituées de dettes pour dépôts en espèces reçus des cessionnaires.

Produits et charges liés aux activités d'assurance

- Les produits et charges liés aux placements des activités d'assurance sont intégrés dans les postes du compte de résultat se rapportant au classement des actifs sous-jacents.
- Les produits se rapportant à l'activité d'assurance (primes acquises des contrats d'assurance et des contrats financiers avec ou sans participation aux bénéfices discrétionnaire) sont classés dans la rubrique « Produits des autres activités ».
- Les charges se rapportant à l'activité d'assurance (charges de prestations d'assurance, variation des provisions) sont classées dans la rubrique « Charges des autres activités ».

3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres

Distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres

La distinction entre les instruments de dette et les instruments de capitaux propres reposent sur l'analyse en substance des caractéristiques contractuelles de chaque instrument.

Un instrument de dette non dérivé constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des instruments à des conditions potentiellement défavorables pour l'émetteur.

Un instrument de capitaux propres non dérivé est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité qui de fait ne présente pas d'obligation contractuelle de remettre des liquidités ou d'échanger des instruments à des conditions potentiellement défavorables pour l'émetteur.

Titres super subordonnés à durée indéterminée

Les titres super subordonnés à durée indéterminée sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres notamment en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.

Lorsque les titres subordonnés émis répondent aux critères de classement en « instruments de capitaux propres » les coupons sont traités comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres.

Toutes les autres obligations, perpétuelles ou remboursables, notamment celles présentant une échéance de remboursement, sont classées en dettes subordonnées en application de la norme IAS 32.

3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire

La dette obligataire hors activités bancaires et d'assurance est classée au bilan dans le poste « Emprunts obligataires et dettes financières ».

3.15.1 Emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation »

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la dette obligataire définie par le groupe, certains emprunts obligataires à taux fixe sont « variabilisés » par le biais de swaps receveurs taux fixe/payeurs taux variable.

En fonction des circonstances, ces emprunts peuvent être, soit désignés à la juste valeur par résultat sur option, soit désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Emprunts obligataires désignés à la juste valeur par résultat sur option

En application de la norme IFRS 9, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IFRS 9.

Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt, la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable/payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

3.15.2 Emprunts obligataires évalués au coût amorti

Les emprunts non adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués selon la méthode du coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

3.15.3 Swaps de précouverture d'emprunts

Des swaps de précouverture sont souscrits dans certains cas afin de se prémunir contre une hausse des taux. Ces instruments de couverture de flux de trésorerie sont résiliés lors de l'émission de l'emprunt et donnent alors lieu au versement d'une soulte (soulte payée ou reçue en fonction de la valeur du swap). Ces soultes sont comptabilisées dans les réserves recyclables dans le cadre de l'application de la couverture de flux de trésorerie, puis recyclées en résultat sur la durée de vie de l'emprunt initialement couvert, conformément aux dispositions d'IFRS 9 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

3.16 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 (voir note 28).

3.17 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

En application des dispositions de la norme IAS 32 – Instruments financiers : présentation, le groupe La Poste enregistre une dette financière au titre des options de vente consenties aux actionnaires minoritaires de filiales consolidées. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des intérêts minoritaires, les normes IFRS ne précisent pas les modalités de comptabilisation de la contrepartie.

Le groupe La Poste a choisi de comptabiliser la différence entre l'engagement et le montant des intérêts minoritaires en contrepartie des réserves part du groupe. Les variations ultérieures de la dette liées à l'évolution du prix d'exercice estimé de l'engagement de rachat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires sont comptabilisées dans les réserves part du groupe.

3.18 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires à la vente.

La valeur des stocks est définie sur la base de la méthode du coût moyen pondéré et inclut les coûts d'acquisition et les coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

3.19 Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond en substance à la juste valeur des créances.

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement.

3.20 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne-logement

Les comptes épargne logement (CEL) et les plans épargne logement (PEL) proposés à la clientèle de particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : une phase de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Ils génèrent des engagements de deux ordres pour l'établissement distributeur :

- obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée pour les PEL ouverts avant le 28 février 2011, et à un taux révisable annuellement pour les nouvelles générations ;
- obligation d'octroyer aux clients qui le demandent un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Ces engagements aux conséquences potentiellement défavorables pour le groupe font l'objet de provisions présentées au passif du bilan (au poste « Provisions »), dont les variations sont enregistrées en produit net bancaire au sein de la marge d'intérêts.

Les provisions sont estimées sur la base de statistiques comportementales des clients, de données de marché pour chaque génération de plan afin de couvrir les charges futures liées aux conditions potentiellement défavorables de ces produits par rapport aux taux d'intérêt offerts à la clientèle des particuliers pour des produits similaires mais non réglementés en termes de rémunération. Elles ne sont relatives qu'aux seuls engagements liés aux comptes et plans d'épargne-logement existant à la date de calcul de la provision.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne-logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans d'épargne-logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés mais non encore échus à la date d'arrêté ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.

Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

3.21 Avantages du personnel

3.21.1 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

La provision inscrite au bilan au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture diminuée, le cas échéant, de la valeur de marché des actifs de couverture (GeoPost UK). La valeur actuelle de l'obligation est calculée annuellement avec la méthode des unités de crédit projetées. Elle est déterminée en actualisant les décaissements futurs attendus sur la base d'un taux de marché d'obligations d'entreprises de première catégorie, libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation sous-jacente.

Les écarts actuariels issus des ajustements liés à l'expérience et des effets de changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des services passés, généré lors de l'adoption ou de la modification d'un régime à prestations définies, est reconnu immédiatement en charges.

Les dispositifs de retraite et les autres avantages du personnel, ainsi que les principales hypothèses retenues, sont décrits en note 29.

3.21.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Le montant de la provision inclut les personnes ayant adhéré à l'un des régimes existants ainsi que les personnes dont l'adhésion est attendue compte tenu des durées et conditions des dispositifs ainsi que des comportements observés au cours des années passées et des meilleures estimations de la direction.

3.22 Actifs détenus en vue d'être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est classé comme détenu en vue d'être cédé lorsque sa valeur comptable sera recouvrée principalement au moyen de sa vente, et non d'une utilisation continue. Ceci suppose que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et que sa vente soit hautement probable dans un délai d'un an.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont présentés séparément des autres actifs et passifs, et sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession. L'amortissement de ces actifs cesse à compter de la date de leur classement dans cette catégorie.

3.23 Tableau des flux de trésorerie

Le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) présente les entrées et les sorties de trésorerie et équivalents classées en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

Le format du tableau des flux de trésorerie a été aménagé pour présenter séparément les flux liés, d'une part, au groupe La Banque Postale, d'autre part, les flux liés aux activités industrielles et commerciales (y compris la division de La Poste mettant du personnel à disposition de La Banque Postale).

La variation de trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés correspond à celle des activités industrielles et commerciales. La trésorerie provenant de La Banque Postale et de ses filiales (y compris l'encaisse des bureaux de poste) est isolée sur une ligne spécifique du bilan. Ses variations sont positionnées sur une ligne « Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre », positionnée sous les flux de trésorerie des activités de financement.

Par ailleurs, les flux de trésorerie liés à la variation des actifs et passifs bancaires et d'assurance (hors flux liés aux dettes subordonnées) sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- les flux des encours de collecte de la clientèle ;
- les flux des dettes envers les établissements de crédit ;
- les acquisitions et cessions du portefeuille de titres ;
- les flux liés aux prêts et créances ;
- les variations de juste valeur des instruments financiers.

Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement. Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont élaborés selon la méthode indirecte.

Le calcul de l'excédent brut d'exploitation est détaillé dans la note 40.10.

Les activités d'investissement sont l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités. Les flux d'investissement du groupe La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

L'incidence des variations de périmètre des activités industrielles et commerciales sur les flux de trésorerie est présentée distinctement sur une ligne « Variations de périmètre ».

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés. Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (distribution de dividendes aux minoritaires, remboursement de bons La Poste, remboursement d'emprunts).

Concernant les mouvements sur instruments de dette de La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées et des passifs de location sont classés en flux de financement.

La notion de trésorerie et équivalents de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie du groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de dépôts à terme, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM monétaires), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Quelles que soient leurs caractéristiques, les titres provenant du « Portefeuille de titres des activités bancaires » ne sont pas classés dans la trésorerie. Les flux les concernant sont intégrés sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » du TFT (cf. *supra*).

NOTE 4 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principales opérations de prises de contrôle et de participation 274
4.2 Principaux rachats d'intérêts minoritaires 274
4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants 275

Le périmètre de consolidation est présenté en note 43.

4.1 Principales opérations de prises de contrôle et de participation

Prise de contrôle de Speedy AD

Le groupe La Poste (branche GeoPost) a pris le contrôle en mars 2021 de la société de droit bulgare Speedy Ad à l'issue d'une offre publique d'achat lancée en février 2021. La société était jusqu'alors détenue à hauteur de 24,8 % et mise en équivalence dans les comptes du groupe. La société est désormais contrôlée de manière exclusive par le groupe avec un pourcentage de détention désormais de 69,8 % et ainsi consolidée par intégration globale depuis le 1er avril 2021. La prise de contrôle a généré un écart d'acquisition complémentaire de 93 millions d'euros (voir note 15) dont la réévaluation de la participation antérieure pour 18 millions d'euros (voir note 12). La société a réalisé un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros depuis son entrée dans le groupe. Avec cette acquisition, le groupe renforce ses positions sur le marché du colis/express en Bulgarie et en Roumanie.

Acquisition de l'activité d'assurance-vie d'Aviva

CNP Assurances (branche La Banque Postale) a finalisé le 1er décembre l'acquisition de certaines activités d'assurance-vie italiennes d'Aviva, initiée le 4 mars 2021. Le prix d'acquisition s'élève à 543 millions d'euros. Le périmètre de la transaction comprend :

- 51 % de la société d'assurance-vie Aviva S.p.A (désormais dénommée CNP Vita Assicura), codétenue à 49 % par UniCredit ;
- 100 % de la société d'assurance-vie Aviva Life S.p.A (désormais dénommée CNP Vita Assicurazione).

Ces accords font ressortir une prise de contrôle par CNP Assurances en date du 31 décembre 2021. Par conséquent, les entités sont consolidées par mise en équivalence entre le 1er et 30 décembre 2021, puis par intégration globale à partir du 31 décembre 2021. La première consolidation par mise en équivalence a généré un badwill de 45 millions d'euros constaté en résultat dans la quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint. Cette prise de contrôle a eu pour conséquence une augmentation de la part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres de 436 millions d'euros.

Prise de participation dans la société ARAMEX

En octobre 2021, dans le cadre de son développement à l'international, le groupe La Poste (branche GeoPost) a pris une participation de 25 % dans la société Aramex, société multinationale émiratie de logistique, de messagerie et de livraison de colis basée à Dubaï. L'écart d'acquisition inclus dans la valeur des titres mis en équivalence est estimé à environ 267 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de la société s'élève à environ 1,4 milliard d'euros en 2021. La société est mise en équivalence dans les comptes du groupe à compter d'octobre 2021.

Augmentation du taux de détention dans la société Ninja Van

En septembre 2021, le groupe La Poste (branche GeoPost) a renforcé sa présence en Asie du Sud-Est en étant le premier investisseur de la dernière levée de fonds de Ninja Van (dont le montant total s'élève à 578 millions de dollars). La société Ninja Van étant déjà mise en équivalence dans les comptes du groupe, cette opération se traduit par une augmentation du pourcentage d'intérêt qui passe ainsi de 36,6 % à 43,3 %. L'écart d'acquisition inclus dans la valeur des titres mis en équivalence augmente de 97 millions d'euros pour atteindre désormais 159 millions d'euros.

4.2 Principaux rachats d'intérêts minoritaires

Rachat des intérêts minoritaires de BPCE dans CNP Assurances

Le 16 décembre dernier, la Banque Postale a acquis la participation de BPCE dans CNP Assurances, *i.e.* 16,1 %, pour 2,4 milliards d'euros (21,90 euros par action). À la suite de cette opération, la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est désormais de 78,9 %.

Dans les comptes consolidés, CNP Assurances étant déjà sous le contrôle exclusif du groupe, l'opération génère une diminution des intérêts minoritaires à hauteur de leur valeur comptable, soit 2 974 millions d'euros. Cette valeur étant supérieure au montant décaissé, l'excédent se traduit par une augmentation des capitaux propres part du groupe de 543 millions d'euros.

Rachat d'intérêts minoritaires dans eShopworld (société « US Direct eCommerce Holding Ltd »)

La société Asendia (branche GeoPost), contrôlée par le groupe La Poste à hauteur de 60 %, a procédé en mars 2021 au rachat des intérêts minoritaires dans eShopworld (dénomination juridique : US Direct e-commerce Holding Ltd), société de droit irlandais dont elle détenait 50,1 % et qu'elle contrôlait déjà. Après l'opération, le groupe La Poste et sa filiale Asendia détiennent ainsi désormais des pourcentages d'intérêt respectifs de 60 % et 100 % dans eShopworld.

eShopworld étant déjà sous le contrôle du groupe La Poste avant l'opération, aucun goodwill complémentaire n'est constaté dans les comptes. Le prix d'acquisition ainsi que les frais d'acquisition ont ainsi été comptabilisés en diminution des capitaux propres de l'ensemble consolidé à hauteur de 694 millions d'euros dont 416 millions d'euros en diminution de la part du groupe et 278 millions d'euros en diminution de la part des intérêts minoritaires.

Par ailleurs, dans le cadre du financement de l'opération, un prêt perpétuel a été accordé à Asendia par son actionnaire minoritaire Swiss Post à hauteur de 198 millions d'euros. Ce prêt perpétuel a été classé dans les intérêts minoritaires des capitaux propres de l'ensemble consolidé conformément à la norme IFRS 9, les caractéristiques de ce prêt répondant pleinement aux critères de qualification d'un instrument de capitaux propres (voir tableau de variation des capitaux propres consolidés).

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.

	RÉSULTAT PUBLIÉ		RÉSULTAT RETRAITÉ HORS EFFETS PÉRIMÈTRE ET CHANGE	
(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Chiffre d'affaires et PNB	34 609	31 185	33 927	30 968
Achats et autres charges	(15 490)	(13 686)	(15 271)	(13 549)
Charges de personnel	(14 154)	(13 841)	(13 995)	(13 819)
Impôts et taxes	(449)	(439)	(438)	(439)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(1 772)	(3 736)	(1 710)	(3 721)
Autres charges et produits opérationnels	577	535	575	536
Résultat des cessions d'actifs	23	84	23	84
Charges opérationnelles nettes	(31 265)	(31 084)	(30 816)	(30 908)
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	87	41	50	42
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT)	**3 431**	**142**	**3 161**	**102**

Passage des données réelles aux données à périmètre et change constants :

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	**PRODUITS OPÉRATIONNELS**	**RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT**	**Produits opérationnels**	**Résultat d'exploitation courant**
Comptes consolidés publiés	34 609	3 431	31 185	142
Incidence des variations de périmètre et change :				
CNP Assurances [(a)]	402	211		
Speedy AD	121	16		
Variation du change [(b)]			29	37
Autres	159	43	188	3
COMPTES CONSOLIDÉS RETRAITÉS DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET DU CHANGE	**33 927**	**3 161**	**30 968**	**102**

(a) Ce retraitement correspond à la neutralisation de la contribution de CNP Assurances aux Produits opérationnels et au Résultat d'exploitation courant au titre des mois de janvier et février 2021 afin de rendre comparable les données de l'année 2021 avec celle de l'année 2020, CNP Assurances étant rentré dans le périmètre de consolidation au 1er mars 2020.

(b) Les montants de 29 et 37 millions d'euros retraités en 2020 correspondent à l'impact du recalcul du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de l'année 2020 avec les taux de change moyens de l'année 2021.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1 Définition des secteurs opérationnels 276
5.2 Information par secteur opérationnel 276
5.3 Informations géographiques 281

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 quatre secteurs opérationnels suivants, auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures :

Secteurs	Activités
Services-Courrier-Colis	• activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondance, publicité, presse, courrier international) et les services connexes • activité colis en France réalisée sous la marque Colissimo • activité Silver d'aides à la personne et dans le domaine de la santé • nouveaux services du facteur
GeoPost	• activité express réalisée par les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, et Seur • Courrier international (dont activité de e-commerce réalisée par Asendia)
La Banque Postale	• activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale • division de La Poste SA qui enregistre les prestations de services réalisées par certains personnels de La Poste mis à disposition de La Banque Postale dans le cadre de conventions de services
Grand Public Numérique	• activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du groupe La Poste • ensemble des activités numériques du groupe activité de La Poste Mobile • autres produits externes
Immobilier	• gestion du parc immobilier regroupé dans le sous-groupe La Poste Immobilier • activité de la Direction immobilière de La Poste
Supports et structures	• activités « Corporate » des directions du siège • services support du groupe

Comme indiqué dans les faits marquants la branche Grand Public Numérique a été créée en 2021, principalement par regroupement de la branche Réseau et de la branche Numérique, ainsi que par le transfert des activités grand public de la branche Service-Courrier-Colis (voir paragraphe 1.7).

Par ailleurs, la société Asendia, ainsi que ses différentes filiales (activité de courrier international et activité de e-commerce) sont désormais sous pilotage opérationnel de GeoPost.

Les données 2020 ont été retraitées en fonction de la nouvelle sectorisation.

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 notes 2 et 3. 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 La Poste Immobilier 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.

2021 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Élimi-nations	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires & PNB Externe	8 353	14 598	7 992	3 510	36	4	117		34 609
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 267	103	25	3 213	787	1 255		(7 651)	0
Produits opérationnels	**10 620**	**14 701**	**8 017**	**6 723**	**824**	**1 258**	**117**	**(7 651)**	**34 609**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	3	89	(5)	0	0			87
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**1 246**	**1 057**	**1 642**	**155**	**95**	**(266)**	**(505)**	**7**	**3 431**
Résultat financier							**(202)**		**(202)**
Impôt sur le résultat							(620)		(620)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(1)	(21)	10	0	2	(1)			(12)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ									**2 597**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	605	(736)	(912)	(103)	(465)	(160)			(1 772)
Actifs sectoriels	3 968	12 005	771 794	1 608	4 397	10 103	(7 510)		796 365

2020 retraité [b] *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Élimi-nations	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires & PNB Externe	7 624	12 707	7 707	3 118	24	4			31 185
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 101	93	17	3 133	808	1 192		(7 345)	0
Produits opérationnels	**9 726**	**12 800**	**7 724**	**6 251**	**833**	**1 196**	**0**	**(7 345)**	**31 185**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	(0)	48	(7)	0	0			41
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**(1 034)**	**848**	**1 451**	**(244)**	**81**	**(243)**	**(708)**	**(9)**	**142**
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurance			**3 007**						**3 007**
Résultat d'exploitation	**(1 034)**	**848**	**4 457**	**(244)**	**81**	**(243)**	**(708)**	**(9)**	**3 149**
Résultat financier							**(243)**		**(243)**
Impôt sur le résultat							(880)	0	(880)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0	(9)	641	0	2	0			635
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ									**2 660**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(1 152)	(693)	(1 165)	(116)	(453)	(157)			(3 736)
Actifs sectoriels	3 441	10 556	735 989	1 434	4 015	8 529	(5 831)		758 132

(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.

(b) L'information sectorielle 2020 est retraitée en fonction de la nouvelle organisation mise en place en 2021 (voir note 5.1).

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Élimi-nations	TOTAL
ACTIFS								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 347	5 258	6 401	824	3 044	526	(12)	17 388
Droits d'utilisation	122	2 376	143	64	971	23	0	3 700
Titres mis en équivalence	0	907	948	(0)	44	1	0	1 900
Autres actifs non courants	42	134	527	22	13	5 995	(6 027)	706
Actifs courants	2 457	3 330	969	698	324	3 558	(1 293)	10 044
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	762 806	0	0	0	(178)	762 628
TOTAL	**3 968**	**12 005**	**771 794**	**1 608**	**4 397**	**10 103**	**(7 510)**	**796 365**
Investissements[(a)]	**295**	**1 419**	**1 192**	**170**	**237**	**196**	**0**	**3 509**
PASSIFS								
Fonds propres	0	0	0	0	0	32 650	0	32 650
Emprunts obligataires et dettes financières	617	4 004	0	556	1 142	10 304	(6 473)	10 149
Passifs de location	141	2 500	0	72	1 023	24	0	3 760
Autres passifs non courants	3 732	3 140	5 023	1 730	341	925	(563)	14 328
Autres passifs courants	(0)	43	151	4	0	235	0	433
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	735 466	34	0	0	(455)	735 045
TOTAL	**4 490**	**9 687**	**740 640**	**2 396**	**2 506**	**44 137**	**(7 490)**	**796 365**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

31/12/2020 retraité [b] *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Élimi-nations	TOTAL
ACTIFS								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	793	4 763	6 104	780	3 126	471	(12)	16 024
Droits d'utilisation	132	2 087	105	63	608	22	0	3 017
Titres mis en équivalence	(0)	209	696	0	30	0	0	935
Autres actifs non courants	50	146	(64)	21	10	4 627	(4 148)	643
Autres actifs courants	2 466	3 350	1 028	570	241	3 408	(1 480)	9 584
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	728 120	0	0	0	(191)	727 929
TOTAL	**3 441**	**10 556**	**735 989**	**1 434**	**4 015**	**8 529**	**(5 831)**	**758 132**
Investissements [a]	**346**	**1 063**	**3 642**	**179**	**215**	**121**	**0**	**5 565**
PASSIFS								
Fonds propres	0	0	0	0	0	32 102	0	32 102
Emprunts obligataires et dettes financières	491	2 996	0	469	1 142	9 111	(5 317)	8 891
Passifs de location	144	2 186	0	73	1 082	23	0	3 509
Autres passifs non courants	3 950	2 922	5 291	1 698	328	766	(618)	14 337
Autres passifs courants	4	152	97	3	(0)	251	0	506
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	699 329	70	0	0	(612)	698 788
TOTAL	**4 588**	**8 256**	**704 717**	**2 313**	**2 552**	**42 252**	**(6 547)**	**758 132**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.
(b) L'information sectorielle 2020 est retraitée en fonction de la nouvelle organisation mise en place en 2021 (voir 5.1).

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.

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 630	7 684	5 303	26 617
Produit net bancaire	6 803	503	687	7 992
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**20 433**	**8 187**	**5 989**	**34 609**
Actifs sectoriels	711 017	58 191	27 157	796 365
Investissements [(a)]	2 995	367	148	3 509

2020 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 219	6 676	4 583	23 478
Produit net bancaire	6 595	382	730	7 707
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**18 814**	**7 058**	**5 313**	**31 185**
Actifs sectoriels	704 012	30 508	23 612	758 132
Investissements [(a)]	396	287	4 882	5 565

(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 industrielles et commerciales du groupe La Poste se ventile de la façon suivante entre les branches :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Services-Courrier-Colis	8 353	7 624
GeoPost	14 598	12 707
Grand Public et Numérique	3 510	3 118
Immobilier & Supports	157	28
TOTAL	**26 617**	**23 478**

Le chiffre d'affaires total comprend notamment en 2021 :

- la compensation obtenue de l'État au titre du Service Universel Postal pour 520 millions d'euros (voir note 1.3), répartie entre les branches en fonction de leur contribution au coût du Service Universel Postal (303 millions d'euros pour la branche Service-Courrier-Colis, 174 millions d'euros pour la branche Grand Public Numérique et 43 millions d'euros pour la partie Supports) ;
- la compensation obtenue de l'État au titre de l'aménagement du territoire pour 74 millions d'euros (voir note 1.3) est inscrite sur la ligne « Immobilier et Supports ».

Le chiffre d'affaires GeoPost comprend l'activité e-commerce réalisée par la filiale Asendia.

NOTE 7 PRODUIT NET BANCAIRE

Le produit net bancaire du groupe se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Intérêts et produits assimilés	**5 825**	**4 425**
Intérêts et charges assimilées	**(1 879)**	**(1 839)**
Produits de commissions	**2 203**	**2 239**
Charges de commissions	**(3 460)**	**(3 033)**
Gains ou pertes nets	**12 758**	**5 102**
Instruments financiers à la juste valeur par le résultat	13 966	4 962
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	(1 208)	(157)
Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti [(a)]	0	297
Produits des autres activités	**33 467**	**23 717**
Charges des autres activités	**(39 847)**	**(22 226)**
Impact de l'approche par superposition (effet brut)	**(1 074)**	**(679)**
TOTAL	**7 992**	**7 707**

(a) En 2020, compte tenu du contexte de taux durablement bas et du niveau extrêmement faible de remboursements anticipés et de renégociations, La Banque Postale avait été amenée à revoir les lois d'écoulement des crédits immobiliers. En conséquence, la duration de ces crédits avait été allongée. Afin de maintenir le profil de risque, des titres de dette taux fixe du portefeuille ALM avaient été cédés au cours de l'année 2020 sans remettre en cause le modèle de gestion du portefeuille.

NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Services extérieurs et sous-traitance générale	4 126	3 542
Achats	1 146	890
Sous-traitance transport	7 772	7 038
Prestations du courrier international	535	496
Locations [(a)]	364	326
Entretiens et réparations	636	576
Frais de télécommunications	215	205
Déplacements, missions	110	100
Autres charges	587	514
TOTAL	**15 490**	**13 686**

(a) Cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte de durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives (voir note 18.3).

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2021	2020
Salaires, traitements, primes et indemnités	10 647	10 105
Cotisations retraites	634	812
Autres charges sociales	1 953	1 864
Prestations d'actions sociales	217	235
Variation des provisions postérieures à l'emploi [(a)]	27	17
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	1	(2)
Variation des autres provisions sur le personnel	(43)	91
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	718	720
TOTAL	**14 154**	**13 841**
Effectif moyen (en équivalent agent/année)	244 980	248 906

(a) À l'exception des écarts actuariels comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global (voir tableau de variation des capitaux propres).

La ligne « **Cotisations retraites** » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. Depuis 2006, date de mise en place du dispositif actuel de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

NOTE 10 IMPÔTS ET TAXES

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020
Impôts locaux	119	151
Autres impôts et taxes [a]	329	288
TOTAL	**449**	**439**

(a) Dont en 2021, 92 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont en 2020, 83 millions d'euros.

La Poste bénéficie d'un allègement de la fiscalité locale en contrepartie de ses contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010). À ce titre, la Poste a bénéficié en 2021 d'un abattement de 99 % applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (Taxe foncière et Contribution économique territoriale) conformément aux dispositions de l'article 1635 sexies du Code général des impôts et du décret n° 2021-1786 du 23 décembre 2021.

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)	2021	2020
Amortissements nets	**2 302**	**1 972**
Immobilisations incorporelles [a]	712	536
Immobilisations corporelles [a]	794	716
Droits d'utilisation [a]	796	720
Provisions et Pertes de valeur nettes [e]	**(799)**	**1 091**
Écarts d'acquisition [b]	0	33
Droits d'utilisation [a]	(406)	416
Immobilisations corporelles et incorporelles [a]	(460)	594
Stocks [c]	4	1
Créances [c]	(1)	24
Pertes sur créances irrécouvrables	26	28
Provisions pour risques et charges [d]	39	(5)
Coût du risque des activités bancaires [e]	**268**	**674**
Coût du risque bancaire- autres dépréciations et risques	170	548
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	98	126
TOTAL	**1 772**	**3 736**

(a) Une ventilation des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16, 17 et 18. Les mouvements de dépréciation et de reprise de dépréciation sur les droits d'utilisation concernent essentiellement l'UGT Courrier (voir note 18 et note 1.4).
(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 la note 23.
(d) Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 27.
(e) Voir les commentaires dans les faits marquants (note 1.6) sur les incidences de la crise de la Covid-19.

NOTE 12 AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPÉRATIONNELS

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

Produits/(charges) *(en millions d'euros)*	**2021**	**2020**
Production immobilisée [a]	427	353
Redevances	(71)	(55)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle [b]	18	76
Autres produits et charges opérationnels courants	202	161
TOTAL	**577**	**535**

(a) La production immobilisée concerne principalement des coûts de développement informatique comptabilisés en immobilisations incorporelles.
(b) En 2021, 18 millions d'euros liés à la prise de contrôle de Speedy. En 2020, dont 45 millions d'euros liés à la prise de contrôle de BRT et 24 millions d'euros à celle de Lenton.

L'incidence sur le résultat d'exploitation 2020 de la prise de contrôle de CNP Assurances réalisée le 4 mars 2020, soit un produit de 3 007 millions d'euros, a été classée sur une ligne spécifique du compte de résultat compte tenu de son montant significatif. Les opérations conduisant à cette prise de contrôle sont décrites dans la note 26.

Le produit enregistré se décompose ainsi :

- dépréciation de la valeur des titres précédemment mis en équivalence au regard du cours de bourse de l'action CNP Assurances au jour de l'opération, soit 1 571 millions d'euros, montant représentant la différence entre la valeur des titres mis en équivalence (3 504 millions d'euros) et la valeur boursière (1 933 millions d'euros) ;
- constatation d'un badwill pour un montant de 4 578 millions d'euros correspondant à la différence entre, d'une part, la quote-part du groupe dans l'actif net de CNP Assurances valorisé à la juste valeur (déterminée dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition), soit 10 538 millions d'euros, d'autre part, la totalité des titres détenus valorisés au cours de bourse du jour de l'opération, soit 5 960 millions d'euros.

Par ailleurs, le reclassement en résultat net des réserves de conversion et gains latents de CNP Assurances pour la quote-part du groupe avant l'opération, a généré en 2020 un produit de 594 millions d'euros, classé sur la ligne « quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé.

NOTE 13 RÉSULTAT FINANCIER

13.1 Coût de l'endettement financier net 285
13.2 Autres éléments financiers 286

5

Sont détaillées ci-après les impacts du groupe hors activités bancaires.

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	**2021**	**2020**
Charges d'intérêts sur opérations de financement [a]	(162)	(155)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(74)	(77)
Variation de la juste valeur des emprunts [b] et des swaps liés à la dette	3	5
Produits de trésorerie [c]	(0)	(2)
TOTAL	**(233)**	**(229)**

(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 propre 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)	2021	2020
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	2	(5)
Gains nets de change	(2)	(8)
Autres produits et charges financiers	32	(2)
TOTAL	**31**	**(14)**

Les autres produits et charges financiers comprennent une plus-value de cession de 27 millions d'euros portant sur des titres non consolidés qui étaient détenus au sein de la branche GeoPost.

NOTE 14 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat 286
14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global 286
14.3 Preuve d'impôt 287
14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan 288
14.5 Ventilation des impôts différés par nature 288
14.6 Actifs d'impôts différés non constatés 289

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2021	2020
(Charge) d'impôt courant	(918)	(697)
(Charge)/produit d'impôt différé	298	(183)
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**(620)**	**(880)**

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)	2021	2020
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	140	1 530
Effet d'impôt	227	(464)
MONTANT NET D'IMPÔT	**367**	**1 066**
Écart de conversion		
Montant avant impôt	107	(840)
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**107**	**(840)**

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net part du groupe	2 069	2 084
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(75)	(676)
Impôt sur le résultat	620	880
Part revenant aux minoritaires	528	576
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	3 142	2 864
Taux d'IS	**28,41 %**	**32,02 %**
Charge d'impôt théorique [(a)]	**(893)**	**(917)**
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances		963
Création (limitation) des impôts différés actifs [(b)]	258	(1 005)
● *Dépréciation des impôts différés actifs nets comptabilisés au 31 décembre 2019*		*(298)*
● *Mouvements sur la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier (voir note 1.4)*	*256*	*(288)*
● *Autres créations (limitation) des impôts différés actifs*	*2*	*(419)*
Différentiel de taux des filiales étrangères	(7)	37
Incidence de la baisse du taux d'IS en France [(c)]	(1)	(41)
Taux réduit sur plus-values	33	55
Dividendes et quote-part de résultat des sociétés transparentes fiscalement	(12)	20
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(4)	27
Avoirs fiscaux	15	1
Revalorisation suite à prises de contrôle (hors CNP Assurances)	5	22
Perte de valeur		(11)
Cotisations bancaires non déductibles	(27)	(23)
Autres éléments	11	(7)
Retraitements de l'impôt	**272**	**37**
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	**(620)**	**(880)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 %.
(b) Voir en note 1.6 l'incidence de la crise de la Covid-19 sur les impôts différés actifs nets.
(c) La dernière loi de finance prévoit la baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France pour atteindre 25,83 % à compter de 2022.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	TOTAL
31/12/2019	365	198	167
Impact de la première application de la norme IFRS 16	(349)	(167)	(183)
Impact résultat	(2)	(2)	
Reclassement	143	143	
Impact capitaux propres	(9)	161	(171)
Variation de périmètre	85	1 257	(1 171)
Écart de conversion	(92)	(92)	
31/12/2020	141	1 497	(1 357)
Impact résultat	39	(259)	298
Actifs/Passifs destinés à être cédés	(1)	(1)	
Reclassement	(484)	(484)	
Impact capitaux propres	64	(163)	227
Variation de périmètre	445	620	(175)
Écart de conversion	3	7	(4)
31/12/2021	205	1 217	(1 012)

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)	31/12/2021	31/12/2020
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	363	373
Autres provisions non déductibles	3	18
Autres différences temporaires	181	75
Instruments financiers	16	15
Déficits fiscaux	23	43
Compensation actif/passif [(a)]	(382)	(383)
TOTAL ACTIF	**205**	**141**
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	106	107
Réévaluation des apports à Poste Immo	19	26
Instruments financiers	1 223	1 501
Écarts d'acquisition déductibles	165	168
Autres décalages d'impôt	85	78
Compensation actif/passif [(a)]	(382)	(383)
TOTAL PASSIF	**1 217**	**1 497**

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés *(en millions d'euros)*	31/12/2021 SOCIÉTÉS FRANÇAISES DU GROUPE D'INTÉGRATION FISCALE	SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON INTÉGRÉES	SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES	TOTAL
Provision épargne logement	186			186
Avantages du personnel	2 386	10	15	2 411
Autres différences temporaires	67	4	67	137
Déficits ordinaires	1 534	121	195	1 850
TOTAL	**4 173**	**135**	**277**	**4 584**

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 5 843 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 15 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL)

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition 290
15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition 291

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros) UGT	Secteur	31/12/2021	31/12/2020
DPD Europe	GeoPost	2 885	2 810
Numérique	Grand Public et Numérique	539	459
Asendia	GeoPost	204	198
Pôle Santé	Services-Courrier-Colis	185	157
Mediapost	Services-Courrier-Colis	148	121
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
Speedy [(a)]	GeoPost	93	0
DPD Russie	GeoPost	87	82
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
Tigers [(b)]	GeoPost	0	48
Lenton Group	GeoPost	48	44
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
JadLog	GeoPost	22	22
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	20	20
Stuart	GeoPost	13	13
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	23	5
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	9	8
TOTAL		**4 464**	**4 175**
Services-Courrier-Colis		**408**	**353**
GeoPost		**3 375**	**3 221**
La Banque Postale		**142**	**142**
Grand Public et Numérique		**539**	**459**

(a) Dont en 2021, écart d'acquisition de 11 millions d'euros classé auparavant sur la ligne Titres mis en équivalence, 18 millions d'euros provenant de la réévaluation de la participation antérieure (voir note 11) et 64 millions d'euros provenant directement de la quote-part acquise.
(b) Cession du pôle Tigers en 2021.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2021	2020
Solde en début de période	4 175	2 625
dont :		
Valeur brute	*4 470*	*2 916*
Dépréciation	*(295)*	*(291)*
Acquisitions[a]	311	1 648
Écarts de conversion[b]	27	(64)
Pertes de valeur[c]	0	(33)
Autres	0	(1)
Sorties[d]	(49)	
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**4 464**	**4 175**
dont :		
Valeur brute	*4 767*	*4 470*
Dépréciation	*(302)*	*(295)*

(a) Dont en 2021, dans le secteur GeoPost, la prise de contrôle de Speedy AD générant une augmentation de 93 millions d'euros (voir note 4.1), l'acquisition de Transporte Intégral de Paqueteria S.A. pour 48 millions d'euros, ainsi que l'acquisition de Epicery SAS pour 13 millions d'euros. Des acquisitions dans le secteur Grand Public Numérique : Boxtal pour 22 millions d'euros, Open Value pour 17 millions d'euros et Docaposte Trust & Sign pour 35 millions d'euros. Et des acquisitions dans le secteur Services-Courrier-Colis du pôle Asten santé pour 27 millions d'euros et de TimeOne Group pour 27 millions d'euros.
Et dont en 2020, des acquisitions dans le secteur GeoPost, BRT pour 1 265 millions d'euros, Geis pour 50 millions d'euros, la prise de contrôle de Lenton Group Ltd fin 2019 pour 72 millions d'euros, des acquisitions dans le secteur Grand Public Numérique de Softeam Group pour 150 millions d'euros à fin 2019 et Index Education pour 60 millions d'euros.

(b) Dont en 2021, DPD Russie pour + 5 millions d'euros, GP Intermediate Holdings pour + 8 millions d'euros, Asendia USA pour + 4 millions d'euros.
Et dont en 2020, DPD Russie pour - 23 millions d'euros, JadLog pour - 9 millions d'euros, DPD Pologne pour - 8 millions d'euros et DPD UK pour - 7 millions d'euros..

(c) Dont en 2020, dépréciation des écarts d'acquisition de Lenton Group Ltd et DPD Laser pour respectivement 23 et 9 millions d'euros.

(d) Dont en 2021 la cession de Tigers pour - 48 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur réalisés sur les écarts d'acquisition sont décrits en note 20.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	TOTAL
Valeurs brutes				
Solde au 31/12/2019	2 276	467	1 780	4 523
Acquisitions [a]	3 180	322	76	3 578
Cessions	(96)	(9)	(31)	(136)
Variations de périmètre [b]	3 057	(3)	95	3 149
Transferts	133	(219)	108	23
Écarts de conversion	(727)	(1)	(3)	(731)
Solde au 31/12/2020	7 822	558	2 026	10 406
Acquisitions	125	424	41	591
Cessions	(293)	(14)	(6)	(312)
Variations de périmètre [d]	539	1	3	543
Transferts	1 815	(493)	(1 337)	(14)
Écart de conversion	60	0	1	62
SOLDE AU 31/12/2021	**10 069**	**477**	**729**	**11 276**
Amortissements et pertes de valeur				
Solde au 31/12/2019	(1 898)		(1 128)	(3 026)
Amortissements de la période	(754)		(166)	(920)
Pertes de valeur [c]	(40)	0	(262)	(302)
Reprise de perte de valeur	0	0	37	37
Reprises sur cessions	83	0	31	114
Variations de périmètre	(400)	0	(74)	(475)
Transferts	(852)	0	857	5
Écarts de conversion	25	0	2	27
Solde au 31/12/2020	(3 837)	0	(704)	(4 540)
Amortissements de la période	(997)		(65)	(1 061)
Pertes de valeur	(125)	0	0	(125)
Reprise de perte de valeur [c]	72		242	315
Reprises sur cessions	290	0	4	294
Variations de périmètre	(8)	0	(5)	(13)
Transfert	(33)	0	31	(1)
Écart de conversion	(10)	0	(1)	(11)
SOLDE AU 31/12/2021	**(4 647)**	**0**	**(496)**	**(5 143)**
Valeurs nettes				
Au 31/12/2020	3 986	558	1 322	5 866
AU 31/12/2021	**5 422**	**477**	**233**	**6 133**

(a) Dont en 2020, 3043 millions d'euros correspondant à l'accord de distribution signé dans le cadre du partenariat entre CNP Assurances et Caixa Seguridade.
(b) Dont en 2020 CNP Assurances pour 2681 millions d'euros.
(c) Dont en 2020, la dépréciation des immobilisations incorporelles de l'UGT Courrier pour 201 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir notes 20 et 1.4).
(d) Dont en 2021, 523 millions d'euros provenant de l'acquisition des activités d'assurance-vie d'Aviva (voir note 4.1).

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 31/12/2019	5 290	3 206	921	3 620	584	13 621
Acquisitions	9	130	112	222	436	910
Cessions	(96)	(68)	(84)	(122)	(11)	(382)
Variations de périmètre	145	114	62	381	12	714
Transferts	193	131	2	54	(420)	(41)
Écarts de conversion	(24)	(12)	(7)	(19)	(5)	(67)
Solde au 31/12/2020	5 516	3 501	1 006	4 135	596	14 755
Acquisitions	75	136	134	206	594	1 144
Cessions	(98)	(88)	(117)	(143)	(6)	(453)
Variations de périmètre	3	23	7	16	241	290
Transferts	374	138	3	87	(635)	(33)
Écarts de conversion	15	7	1	12	5	39
SOLDE AU 31/12/2021	**5 885**	**3 716**	**1 035**	**4 312**	**793**	**15 741**
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 31/12/2019	(1 945)	(2 453)	(453)	(2 731)		(7 582)
Amortissements de la période	(183)	(164)	(109)	(261)		(716)
Pertes de valeur [(a)]	(9)	(19)	(7)	(338)		(373)
Reprises de pertes de valeur	11	0	0	33		44
Reprises sur cessions	52	66	64	111		294
Variations de périmètre	(38)	(82)	(53)	(299)		(473)
Transferts	14	(1)	(0)	(5)		7
Écarts de conversion	7	6	4	11		28
Solde au 31/12/2020	(2 091)	(2 648)	(554)	(3 478)		(8 771)
Amortissements de la période	(192)	(203)	(116)	(286)		(798)
Pertes de valeur	(12)	(2)	0	(55)		(69)
Reprises de pertes de valeur [(a)]	5	1	0	334		340
Reprises sur cessions	56	86	96	138		377
Variations de périmètre	(0)	(14)	(2)	(8)		(24)
Transferts	12	(2)	3	(2)		11
Écarts de conversion	(4)	(4)	(1)	(7)		(16)
SOLDE AU 31/12/2021	**(2 226)**	**(2 785)**	**(574)**	**(3 364)**		**(8 950)**
Valeurs nettes						
Au 31/12/2020	3 425	854	452	657	596	5 983
AU 31/12/2021	**3 659**	**931**	**460**	**948**	**793**	**6 792**

(a) Dont en 2020 la dépréciation des immobilisations corporelles de l'UGT Courrier pour 288 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir notes 20 et 1.4).

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 294
18.2 Passifs de location 295
18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat 295
18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie 295

18.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se détaillent comme suit par nature d'actifs loués :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	VALEUR NETTE
Solde au 31/12/2019	2 220	167	182	12	2 582
Augmentation	880	27	162	2	1 071
Diminution	(51)	(2)	(3)	(0)	(56)
Amortissement	(574)	(49)	(92)	(6)	(720)
Provision pour dépréciation [(a)]	(395)	0	(21)	0	(416)
Variations de périmètre et écarts de conversion	570	5	(6)	2	571
Autres	1				1
Actifs destinés à être cédés	(18)	3	1	0	(14)
Solde au 31/12/2020	2 633	151	222	11	3 017
Augmentation	771	135	179	6	1 091
Diminution	(113)	(5)	(3)	(0)	(121)
Amortissement	(607)	(70)	(113)	(6)	(796)
Provision pour dépréciation [(a)]	385	(0)	21	(0)	406
Variations de périmètre et écarts de conversion	69	4	27	1	101
Autres	64				64
Actifs destinés à être cédés	(61)	(1)	(0)	(0)	(62)
SOLDE AU 31/12/2021	**3 141**	**215**	**334**	**11**	**3 700**

(a) Dont en 2020 la dépréciation des droits d'utilisation de l'UGT Courrier pour 411 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir notes 20 et 1.4).

18.2 Passifs de location

Les éléments relatifs aux passifs de location sont présentés en note 28 pour les activités industrielles et commerciales. Les passifs de location des activités bancaires s'élèvent à 153 millions d'euros et sont intégrés dans le poste « Autres passifs financiers et comptes de régularisation » des « Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance » (voir note 31.7).

18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges opérationnelles nettes	**839**	**1 545**
Loyers des locations de courte durée	107	103
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	53	36
Charges locatives	153	149
TVA non déductible sur loyers	92	83
Amortissement des droits d'utilisation	796	720
Dépréciation (reprise de dépréciation) des droits d'utilisation [(b)]	(406)	416
Autres [(a)]	44	39
Coût de l'endettement financier net	**74**	**77**
Charges d'intérêts sur passifs de location	74	77
TOTAL	**913**	**1 623**

(a) Dont, en 2021, 36 millions d'euros provenant de CNP Assurances et 7 millions d'euros de La Banque Postale SA.
(b) Dont, en 2020, la dépréciation des droits d'utilisation de l'UGT Courrier pour 411 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir note 1.4).

18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**456**	**408**
Loyers des locations de courte durée	107	103
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	53	36
Charges locatives	153	149
TVA non déductible sur loyers	92	83
Autres	51	39
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**876**	**790**
Intérêts financiers versés sur passifs de location	74	77
Remboursements des passifs de location (yc provenant de la branche La Banque Postale)	802	713
TOTAL DECAISSEMENT	**1 332**	**1 199**

NOTE 19 SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Le groupe détient des participations dans des coentreprises et des entreprises associées qui ne sont pas individuellement significatives.

(en millions d'euros)	CNP Assurances [a]	Holding d'infra-structures Gazières [b]	Arial CNP Assurances	XS5 Administradora de consórcio [c]	CNP Aviva Italy [d]	Autres filiales Assurances	Ostrum AM [e]	BRT [f]
Nature du contrôle	*Entreprise associée*	*Contrôles conjoints*	*Contrôle conjoints*	*Contrôles conjoints*	*Contrôles conjoints*	*Contrôles conjoints*	*Contrôles conjoints*	*Entreprise associée*
Solde au 31/12/2019	**3 531**							**547**
Résultats de l'exercice	637	42	0	0	0	9	(3)	0
Distributions de dividendes	0	(37)	0	0	0	(3)	0	0
Var. JV sur instr. financiers	(781)	(0)	0	0	0	0	0	0
Var. de périm. et % de contrôle	(3 504)	390	47	0	0	50	116	(547)
Augmentation de capital	0	54	0	0	0			0
Autres variations	(1)	(21)	0	0	0	(0)	0	0
Écarts de conversion	117		0	0	0	(4)	0	0
Solde au 31/12/2020	**0**	**427**	**47**	**0**	**0**	**52**	**114**	**0**
Résultats de l'exercice	0	46	1	(1)	36	6	0	
Distributions de dividendes	0	(43)	0	0	0	(3)	0	
Var. jv sur instr. financiers		(0)	(1)	(0)	0	(1)	0	
Var. de périm. et % de contrôle	0	(12)	0	0	(36)	0	0	0
Augmentation de capital	0	383	0	44	0	0	0	
Autres variations	0	2	(0)	0	0	(1)	(114)	
Écarts de conversion	0	0	0	0	0	0	0	
SOLDE AU 31/12/2021	**0**	**803**	**47**	**43**	**0**	**54**	**(0)**	**0**

(a) CNP Assurances est consolidé par intégration globale à compter du 1er mars 2020. Voir en note 12, les effets sur le compte de résultat de la prise de contrôle.
(b) Cette participation constitue un placement des activités d'assurance.
(c) Société commune créée en 2021 par CNP Assurances avec la société brésilienne Caixa Seguridade dans le cadre d'un nouvel accord de distribution exclusif.
(d) Voir note 4.1.
(e) Voir note 25.
(f) BRT est consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2020.
(g) Le groupe Lenton est consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2020.
(h) voir note 4.1.
(i) Comptabilisé en « provisions pour risques et charges » (voir note 27).

Yurtici Kargo	AEW Europe [e]	Ninja Logistics	Lenton Group Ltd [g]	Aramex PJSC [h]	Pôle immobilier	Autres	TOTAL TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE (ACTIF)	La Poste Mobile [i]
Entreprise associée	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Entreprise associée*	*Entr. associées ou contr. conj.*			*Contrôle conjoint*
14	**54**	**67**	**63**		**30**	**76**	**4 384**	**(39)**
10	4	(16)	0	0	3	(3)	683	(7)
(1)	(3)	0	0	0	(4)	(3)	(51)	0
0	0	0	0	0	0	0	(780)	0
0	0	0	(63)	0	0	22	(3 490)	0
0	0	56	0	0	1	1	113	0
(0)	(0)	0	0	0	0	(1)	(23)	0
(5)	1	(6)	0	0	0	(5)	98	0
19	**56**	**101**	**0**	**0**	**30**	**88**	**935**	**(46)**
17	10	(27)	0	0	3	(10)	81	(5)
(12)	(2)	0	0	0	(3)	(2)	(65)	0
0	0	0	0	0	0	0	(2)	0
0	0	102	0	422	15	(32)	458	0
0	0	213	0	0	0	3	644	0
(0)	(64)	0	0	0	(1)	0	(178)	0
(7)	(0)	20	0	10	0	2	26	0
17	**(0)**	**410**	**0**	**432**	**44**	**48**	**1 900**	**(51)**

NOTE 20 TESTS DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS

20.1 Tests sur écarts d'acquisition 298
20.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers 298

20.1 Tests sur écarts d'acquisition

Le groupe La Poste procède à un test de perte de valeur de ses écarts d'acquisition, sur une base annuelle ou plus fréquente si des événements ou des changements indiquent qu'ils ont pu perdre de la valeur.

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 3.11.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	TAUX D'ACTUALISATION		TAUX DE CROISSANCE NORMATIF	NOMBRE D'ANNÉES PRÉVISIONNELLES
2021	ZONE EURO	AUTRES		
Services-Courrier-Colis	5,8 % à 8,3 %	-	2 %	5
GeoPost	6,7 % à 8 %	6,7 % à 13,1 %	1 % à 5 %	5
La Banque Postale	7,8 % à 9 %	-	2 %	5
Grand Public et Numérique	6,6 %	-	2 %	5
2020				
Services-Courrier-Colis	5,5 % à 7,8 %	7,8 %	2 %	5
GeoPost	6,7 % à 7,6 %	7,3 % à 18,3 %	1 % à 5 %	5
La Banque Postale	7,6 % à 8,1 %	-	2 %	5
Grand Public et Numérique	7,0 %	-	2 %	5

Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée en 2021 sur les écarts d'acquisition.

En 2020, Ienton Group Ltd avait fait l'objet d'une dépréciation pour 23 millions d'euros et DPD Laser pour 9 millions d'euros.

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2021

- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point des taux de croissance à l'infini n'auraient pas d'incidence significative sur le résultat des tests de perte de valeur.
- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation et une réduction simultanée de 0,5 point des taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs pour un montant compris entre 30 et 40 millions d'euros.
- Une augmentation de 2 points du taux d'actualisation et une réduction simultanée de 1 point du taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs pour un montant se situant aux alentours de 100 millions d'euros.

20.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers

Les tests mis en œuvre dans le cadre de la détection d'indices de perte de valeur n'ont pas mis en évidence de dépréciation significative.

Situation de l'UGT Courrier de la société La Poste

L'UGT Courrier avait fait l'objet d'une dépréciation de ses actifs en 2020 de 900 millions d'euros en raison d'une accélération subite de la baisse des volumes de courrier dès le début de la crise sanitaire en mars 2020.

Un nouveau test a été réalisé fin 2021 sur la base des hypothèses suivantes :

- un *business plan* intégrant la compensation de l'État au titre du Service Universel Postal à hauteur de 300 millions d'euros par an, ainsi que dans l'année normative ;
- un taux d'actualisation de 8,6 % ;
- un taux de décroissance à l'infini de - 5 %.

Ce test a permis de reprendre l'intégralité de cette dépréciation. La reprise de la provision porte sur les postes suivants :

- immobilisations incorporelles : 201 millions d'euros (voir note 16) ;
- immobilisations corporelles : 288 millions d'euros (voir note 17) ;
- droits d'utilisation : 411 millions d'euros (voir note 18).

Une augmentation de deux points du taux d'actualisation ainsi que la prise en compte d'une dégradation simultanée du taux de décroissance à l'infini de 1 point n'aurait pas d'incidence sur le résultat du test.

NOTE 21 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	**COURANT**	**NON COURANT**	**Courant**	**Non courant**
Titres de participations non consolidés		333		323
Dépôts et cautionnements versés	12	58	13	51
Instruments financiers dérivés	13	43	14	75
Prêts sociaux	4	50	3	53
Provisions sur prêts sociaux	*0*	*(18)*	*0*	*(20)*
Actifs financiers de placement de la trésorerie	351	0	300	0
Autres actifs financiers	56	61	52	46
Provisions sur autres actifs financiers	*0*	*(27)*	*0*	*(26)*
TOTAL	**436**	**500**	**382**	**502**

Titres de participation non consolidés

	31/12/2021		31/12/2020
(en millions d'euros)	POURCENTAGE DE DÉTENTION	VALEUR AU BILAN	Valeur au bilan
Crédit Logement	6 %	99	100
Domiserve	100 %	33	37
XAnge Capital 2	36 %	30	11
XAnge Digital 3	22 %	21	18
CyberCité	70 %	17	
KissKissBankBank	100 %	16	20
Xange 4	12 %	15	
Mandarine Gestion	12 %	14	12
Toit et joie	100 %	12	12
Transactis	50 %	12	12
Credere	100 %	8	
STET	5 %	7	7
AD Breihz	15 %	5	0
XPANSION 2	15 %	5	7
Ezyness	100 %		19
Autres – entités françaises		19	47
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 44)		21	23
TOTAL		**333**	**323**

Les titres de participation non consolidés détenus à 100 % sont des sociétés mises en sommeil, en cours de liquidation, ou présentant des postes de bilan et de compte de résultat non significatifs.

Dépôts et cautionnements

Cette ligne correspond notamment aux dépôts de garantie versés dans le cadre des locations immobilières.

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 28.5.

Prêts sociaux

Les prêts sociaux se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes à terme déblocables à plus de 3 mois	70	300
OPCVM	230	0
Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois)	50	0
TOTAL	**351**	**300**

NOTE 22 ACTIFS SPÉCIFIQUES DES ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat 301
22.2 Instruments dérivés de couverture 301
22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres 302
22.4 Titres au coût amorti 302
22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti 302
22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti 303
22.7 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux 303
22.8 Autres actifs financiers et comptes de régularisation 303
22.9 Immeubles de placement 304

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Effets publics et valeurs assimilées	20 041	18 630
Obligations et autres titres à revenu fixe	31 003	29 032
OPCVM	126 247	99 203
Instruments de dettes	177 291	146 865
Actions et autres titres à revenu variable	44 101	38 175
Instruments de capitaux propres	44 101	38 175
Clientèle	7 807	9 291
Prêts et avances	7 807	9 291
De taux	1 237	790
De change	164	103
De crédit	2	5
D'instruments sur actions et indices	818	399
Instruments dérivés	2 221	1 298
TOTAL	**231 420**	**195 629**

22.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de taux d'intérêt	967	1 443
Instruments de devises	55	0
TOTAL	1 022	1 443

22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actions et autres titres à revenu variable	189	170
Autres titres détenus à long terme	0	2
Effets publics et valeurs assimilés – valeur de remboursement	122 946	125 443
Effets publics et valeurs assimilés – dépréciations	(71)	(56)
Effets publics et valeurs assimilés	122 875	125 387
Obligations et autres titres de dettes	105 640	105 317
Obligations – dépréciations	(394)	(316)
Obligations et autres titres de dettes	105 246	105 001
TOTAL	**228 310**	**230 559**

22.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Effets publics et valeurs assimilés	22 153	21 891
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 321	2 127
Titres subordonnés	6	0
TOTAL	**23 480**	**24 018**

22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes ordinaires débiteurs	2 257	2 142
Comptes et prêts au jour le jour	0	41 500
Valeurs non imputées	4	10
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	2 261	43 652
Comptes et prêts	105	361
Centralisation CDC	65 047	67 521
Titres et valeurs reçus en pension livrée	332	2 799
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	65 484	70 681
Prêts subordonnés	78	101
TOTAL	**67 823**	**114 434**

22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	1 023	782
Affacturage	4 312	5 060
Autres comptes et prêts à la clientèle à vue et valeurs non imputées	148	120
Provisions	(119)	(91)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**5 364**	**5 870**
Crédits de trésorerie	13 030	12 965
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	85 159	80 985
Crédits à l'équipement	7 534	7 156
Crédits à la clientèle financière	534	466
Autres crédits	2 279	2 450
Titres reçus en pension livrée	6 932	13 185
Provisions	(1 177)	(1 081)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**114 291**	**116 127**
Prêts subordonnés à la clientèle	**5**	
Opérations de location financement	**3 458**	**3 224**
TOTAL	**123 117**	**125 222**

22.7 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	**101**	**220**

22.8 Autres actifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Débiteurs divers	4 797	3 841
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres	3	2
Dépréciations	(61)	(63)
Actifs divers	**4 739**	**3 780**
Parts de réassureurs dans les provisions techniques relatives à des contrats assurance-vie	21 392	21 365
Créances nées d'opérations d'assurance et de réassurance	2 804	2 767
Prêts et avances	232	257
Actifs divers d'assurance	2 069	1 781
Autres actifs d'assurance	**26 496**	**26 169**
Produits à recevoir	965	951
Charges constatées d'avance	85	84
Comptes d'encaissement	15	45
Autres comptes de régularisation	850	508
Comptes de régularisation actif	**1 914**	**1 588**
TOTAL	**33 149**	**31 538**

22.9 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur brute	3 647	3 339
Amortissements	(247)	(252)
Dépréciations	(6)	(4)
TOTAL	**3 393**	**3 083**

Pratiquement tous les immeubles de placement présentés dans les comptes à fin décembre 2021 proviennent du groupe CNP Assurances.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS CIRCULANTS

23.1 Stocks et encours 304
23.2 Créances clients et autres créances 304

23.1 Stocks et encours

	31/12/2021			31/12/2020
(en millions d'euros)	VALEURS BRUTES	PROVISIONS	VALEURS NETTES	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	148	(5)	142	174
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	49	(1)	48	46
TOTAL	**196**	**(6)**	**190**	**220**

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).

23.2 Créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Avances et acomptes versés	234	263
Créances clients et comptes rattachés	3 427	3 363
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	*(140)*	*(137)*
Créances sur opérations du courrier international	789	889
Créances sur l'État au titre des produits relatifs au Service Universel Postal et à l'aménagement du territoire	594	0
Autres créances	639	740
Provisions sur autres créances	*11*	*(18)*
TOTAL	**5 554**	**5 100**

Les créances du courrier international (789 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 818 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.

Les créances sur l'État au titre des produits relatifs au Service Universel Postal et à l'aménagement du territoire correspondent aux compensations obtenues de l'État en 2022 (voir note 1.3).

NOTE 24 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

24.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie 305
24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires 305

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)	31/12/2021	31/12/2020
Équivalents de trésorerie	1 487	1 409
Disponibilités	1 401	1 349
Caisse	8	5
TOTAL	**2 895**	**2 763**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 763 millions d'euros (902 millions d'euros au 31 décembre 2020) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 634 millions d'euros (450 millions d'euros au 31 décembre 2020).

24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 116	1 283
Banques centrales	49 696	500
TOTAL	**50 812**	**1 783**

NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Au 31 décembre 2021, ces actifs et passifs proviennent de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois ainsi que, comme en 2020, d'immeubles sous compromis de vente.

Il s'agit notamment du projet de cession des participations minoritaires détenues par la Banque Postale dans les entités Ostrum Asset Management (45 %) et AEW Europe (40 %). Les termes et conditions du projet d'acquisition par Natixis ont été stabilisés mais restent conditionnés à l'obtention des autorisations nécessaires par les autorités de régulation. La conclusion des accords définitifs devrait intervenir au cours du premier semestre 2022. À noter qu'aucune perte latente n'a été constatée en résultat à cette occasion.

En 2020, les actifs et passifs destinés à être cédés correspondaient pour l'essentiel à la cession du pôle Tigers (GeoPost) intervenue en avril 2021.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 Capital social 306
26.2 Dette hybride 306
26.3 Intérêts minoritaires 306

26.1 Capital social

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 5 365 millions d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Le capital est détenu à 66 % par la Caisse des Dépôts et à 34 % par l'État.

Historique

La Poste est, depuis le 1er mars 2010, une société anonyme, dotée à cette date d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme.

Augmentation de capital d'avril 2011

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrites par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros :

- augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;
- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de prime d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;
- à chaque action nouvelle était attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donnaient le droit de souscrire, entre le 1er mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts s'étaient engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013).

En avril 2013, l'État et la Caisse des Dépôts ont exercé les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions qu'ils détenaient, ce qui a donné lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles au prix unitaire de 6 euros, dont 2 euros de prime d'émission.

Apport des titres CNP Assurances le 4 mars 2020

L'Assemblée générale mixte du 4 mars 2020 a procédé aux opérations suivantes :

- réduction « technique » du capital social de La Poste par diminution de la valeur nominale des actions de 4 euros à 2 euros, avec affectation de cette réduction de capital en prime d'émission ;
- apport par la CDC de 280 616 340 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 1 863 millions d'euros, rémunéré par une augmentation de capital social d'un montant total de 1 523 millions d'euros, correspondant à la création de 761 672 922 actions nouvelles, assortie d'une prime d'apport égale à 340 millions d'euros ;
- apport par l'État de 7 645 754 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 105 millions d'euros rémunéré par une augmentation de capital social d'un montant total de 42 millions d'euros, correspondant à la création de 20 752 760 actions nouvelles, assortie d'une prime d'apport égale à 64 millions d'euros ;
- augmentation du capital social d'un montant de 1 900 millions d'euros par incorporation au capital de la prime d'émission résultant de la réduction « technique », avec émission de 950 000 000 actions nouvelles, d'une valeur nominale égale à 2 euros.

26.2 Dette hybride

Émission de titres subordonnés hybrides

Le groupe La Poste a procédé en avril 2018 à une émission publique de titres hybrides en euros pour un montant de 750 millions d'euros. Les titres émis ont une maturité perpétuelle et une première date de *call* au 29 janvier 2026. Conformément à la norme IAS 32, ils sont enregistrés dans les capitaux propres du groupe.

26.3 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 11 717 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 13 712 millions d'euros au 31 décembre 2020. À fin 2021, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 10 103 millions d'euros ;
- aux titres perpétuels émis par La Banque Postale
  - en novembre 2019 à hauteur de 744 millions d'euros (obligation perpétuelle remboursable après sept ans, assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3,875 %),

- en septembre 2021 à hauteur de 744 millions d'euros (obligation perpétuelle remboursable après sept ans et demi, assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3 %). Voir note 1.2.
- aux titres perpétuels émis par Asendia pour 198 millions d'euros en mars 2021. Voir note 4.2.

NOTE 27 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au 31 décembre 2021, les **provisions pour risques et charges** se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Litiges sociaux	Autres litiges	Autres	TOTAL
Provisions non courantes	**14**	**9**	**93**	**116**
Provisions courantes	**45**	**75**	**267**	**386**
Solde au 31/12/2019	59	83	360	503
Dotations de la période	27	53	154	234
Reprises pour utilisation	(17)	(15)	(106)	(138)
Reprises de provisions devenues sans objet	(12)	(10)	(12)	(34)
Autres mouvements	0	(18)	14	(4)
CNP Assurances (effet de la première consolidation par intégration globale au 1er mars 2020)	0	151	163	315
Provisions non courantes	**12**	**15**	**89**	**116**
Provisions courantes	**45**	**231**	**483**	**759**
Solde au 31/12/2020	57	246	572	876
Dotations de la période	32	76	210	318
Reprises pour utilisation	(22)	(13)	(183)	(218)
Reprises de provisions devenues sans objet	(7)	(12)	(15)	(34)
Autres mouvements	(1)	8	(131)	(124)
Provisions non courantes	**8**	**14**	**116**	**138**
Provisions courantes	**50**	**291**	**337**	**678**
SOLDE AU 31/12/2021	**58**	**305**	**453**	**816**

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements ou litiges en cours avec des organismes sociaux.

Les provisions pour autres litiges sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2021 :

- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 51 millions d'euros contre un montant de 46 millions d'euros au 31 décembre 2020 (voir note 19.1) ;
- divers risques liés à l'activité opérationnelle du groupe.

À la suite du rejet du pourvoi formé par le groupe auprès de la Cour de Cassation, la provision de 136 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence contre deux sociétés du groupe a été intégralement reprise en 2021 (« autres mouvements ») par compensation avec la créance du même montant inscrite à l'actif.

NOTE 28 EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

28.1 Détail des dettes financières 308
28.2 Échéancier des dettes financières 309
28.3 Variation des dettes financières 309
28.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée 311
28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale 312
28.6 Autres dettes financières 312

28.1 Détail des dettes financières

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	COURT TERME	MOYEN ET LONG TERME	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**451**	**8 522**	**1 451**	**6 253**
Emprunts obligataires	0	8 369	999	6 151
Bons La Poste	52	0	53	0
Billets de trésorerie	300		300	
Concours bancaires courants	26		31	
Dépôts et cautionnements reçus	34	44	36	28
Autres dettes au coût amorti	39	108	32	74
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**0**	**622**	**0**	**646**
Emprunts couverts	**0**	**440**		**406**
Dette subordonnée		440		406
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**12**	**24**	**7**	**52**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**77**		**75**	
Totaux	**541**	**9 608**	**1 534**	**7 357**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	**10 149**		**8 891**	
Passifs de location [(a)]	**741**	**3 019**	**633**	**2 876**
PASSIFS DE LOCATION	**3 760**		**3 509**	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2021 est la suivante : Euros 2 899 millions d'euros, Livre Sterling 696 millions d'euros, autres devises 165 millions d'euros.
La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2020 est la suivante : Euros 2 796 millions d'euros, Livre Sterling 574 millions d'euros, autres devises 139 millions d'euros.

28.2 Échéancier des dettes financières

	ÉCHÉANCE < 1AN		ÉCHÉANCE DE 1 À 5 ANS		ÉCHÉANCE > 5 ANS		TOTAL	
(en millions d'euros)	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires	0	999	2 889	2 166	5 480	3 985	8 369	7 151
Passifs de location	741	633	1 916	1 726	1 104	1 150	3 760	3 509
Bons La Poste	52	53					52	53
Billets de trésorerie	300	300					300	300
Concours bancaires courants	26	31					26	31
Dépôts et cautionnements reçus	34	36	38	24	6	4	78	63
Autres emprunts au coût amorti	39	32	97	74	12	0	147	106
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	0	0	622	646			622	646
Emprunts couverts								
Dette subordonnée					440	406	440	406
Instruments finan. dérivés passifs	**12**	**7**	**22**	**52**	**2**		**36**	**59**
Intérêts courus non échus	**77**	**75**					**77**	**75**
TOTAL	**1 281**	**2 166**	**5 584**	**4 688**	**7 043**	**5 545**	**13 909**	**12 400**

28.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2021 et 2020, 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 [a]	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie) [a]	Passifs de location [a]	TFT HORS BANQUE	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de La Banque Postale	TFT GROUPE
Solde au 31/12/2019	7 173	(116)	2 625		3 097	142	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts [b]	2 844	0	0	2 844	1 750	0	4 594
Remboursements des emprunts [c]	(1 077)	0	0	(1 077)	(1 564)	0	(2 641)
Remboursements des passifs de location		0	(679)	(679)		(34)	(713)
Autres flux de financement	(72)	0	0	(72)		0	(72)
Flux sans incidence sur la trésorerie							
Variation des icne sur instruments financiers	15	0	0		0	0	0
Augmentation des passifs de location	0	0	1 062		0	7	
Variations de périmètre et de change	61	(10)	572		6 988	0	
Variations de juste valeur (hors banque) [d]	(32)	15	0		0	0	
Autres flux non cash et reclassements	(25)	22	(55)		(84)	0	
Dette de filiales destinées à être cédées	4	0	(17)		0	0	
Solde au 31/12/2020	8 891	(89)	3 509		10 187	115	

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires et autres dettes financières [a]	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie) [a]	Passifs de location [a]	TFT HORS BANQUE	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de La Banque Postale	TFT GROUPE
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts [b]	2 957			2 957	1 869		4 826
Remboursements des emprunts [c]	(1 789)			(1 789)	(1 751)		(3 540)
Remboursements des passifs de location			(750)	(750)		(51)	(801)
Autres flux de financement	12	(5)		6			6
Flux sans incidence sur la trésorerie							
Variation des icne sur instruments financiers	(0)						0
Augmentation des passifs de location			1 012			90	
Variations de périmètre et de change	57	4	115		0	0	
Variations de juste valeur (hors banque) [d]	(26)	38					
Autres flux non cash et reclassements	14	(8)	(127)		(196)	(1)	
Dette de filiales destinées à être cédées	0	0	2			0	
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires	34						
SOLDE AU 31/12/2021	**10 149**	**(61)**	**3 760**		**10 110**	**153**	

[illegible]

[illegible]

En 2021, La Poste a émis deux emprunts obligataires le 11 janvier 2021 comptabilisé au coût amorti :

- *une émission de 1 000 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une durée de 15 ans (échéance janvier 2036) ;*
- *une émission de 750 millions d'euros au taux fixe de 0 % sur une durée de 8,5 ans (échéance juillet 2029).*

La Poste a réalisé en novembre 2021 trois abondements d'emprunts obligataires comptabilisé au coût amorti :

- *un abondement de 200 millions d'euros au taux fixe de 0 % sur une souche à échéance juillet 2029 ;*
- *un abondement de 200 millions d'euros au taux fixe de 1 % sur une souche à échéance septembre 2034 ;*
- *un abondement de 75 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une souche à échéance octobre 2026.*

Des billets de trésorerie ont été émis en 2021 pour 725 millions d'euros.

En 2020, La Poste a émis deux emprunts obligataires le 21 avril 2020 comptabilisé au coût amorti :

- *une émission d'un montant de 1 150 millions d'euros au taux fixe de 1,375 % sur une durée de 12 ans (échéance avril 2032) ;*
- *une émission d'un montant de 650 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une durée de 6,5 ans (échéance octobre 2026).*

Des billets de trésorerie ont été émis en 2020 pour 1 039 millions d'euros.

[illegible]

En 2021, La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros émis en 2006 comptabilisé au coût amorti.

Des billets de trésorerie ont été remboursés en 2021 pour 725 millions d'euros (1 039 millions d'euros en 2020).

[illegible]

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 » (- 6 millions d'euros en 2021, et -1 millions d'euros en 2020).

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 2021, 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**	
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
2019-2021	2034	Euro	1,000 %	900	Coût amorti
2020-2021	2026	Euro	0,625 %	725	Coût amorti
2020	2032	Euro	1,375 %	1 150	Coût amorti
2021	2029	Euro	0,000 %	950	Coût amorti
2021	2036	Euro	0,625 %	1 000	Coût amorti
Autres emprunts obligataires au coût amorti				*420*	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**8 395**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2021, 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	8 991	100 %	(622)	8 369	93 %
Emprunts taux variable			622	622	7 %
Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)			*622*		
TOTAL DES EMPRUNTS	**8 991**	**100 %**	**0**	**8 991**	**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 2021, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » représentent 622 millions d'euros, soit 6,9 % 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 dont 380 millions d'euros qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2021 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 31/12/2021		Juste valeur au 31/12/2020	
(en millions d'euros)	**ACTIF**	**PASSIF**	**Actif**	**Passif**
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	54	0	83	0
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe		3	0	6
Total	54	3	83	6
Dérivés de couverture				
Couverture de flux de trésorerie	2	22	1	52
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	**56**	**25**	**84**	**58**
Autres				
Instruments dérivés de change	2	10	5	2
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	**58**	**36**	**89**	**59**
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	5	0	6	0

28.6 Autres dettes financières

Bons La Poste

Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2021, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2021 ont une échéance de trois mois au plus, et représentent un montant de 300 millions d'euros (300 millions au 31 décembre 2020).

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 313
29.2 Évolution de la dette nette du groupe 314

29.1 Situation de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	24	2 895	2 763
Dérivés actifs associés à la dette	21	58	89
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		3	0
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	21	351	300
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		369	445
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**3 676**	**3 598**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	28.1	9 608	7 357
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme		541	1 534
Passifs de location		3 760	3 509
Dette brute (2)		**13 909**	**12 400**
DETTE NETTE (2) - (1)		**10 233**	**8 802**
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2021		*1 431*	

5

29.2 Évolution de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	TFT [a]	2 375	1 354
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(2 126)	(1 769)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	51	(25)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie [b]		(2 075)	(1 794)
Financements perpétuels classés en capitaux propres [c]	TFT	198	0
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	TFT	(33)	(43)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(556)	(19)
Charge nette d'intérêts financiers		(242)	(234)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		(13)	14
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (yc passifs de location)		(174)	(624)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(886)	(1 006)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		(9)	5
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires		(34)	
Autres éléments [d]		18	7
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		(1 730)	(1 900)
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1ER JANVIER		**(1 431)**	**(2 340)**
Dette nette à l'ouverture		(8 802)	(6 462)
Dette nette à la clôture		(10 233)	(8 802)

(a) Les notes "TFT" renvoient à la colonne "Hors banque" du TFT des états financiers consolidés.
(b) Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement se distinguent du TFT par l'exclusion de la "Variation des actifs financiers liés à la gestion de la trésorerie", actifs venant en diminution du calcul de la variation de la dette nette.
(c) Émission en 2021 de titres perpétuels par Asendia (voir note 4.2).
(d) La ligne "Autres éléments" comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette.

NOTE 30 AVANTAGES DU PERSONNEL

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel 315
30.2 Description des avantages du personnel 316
30.3 Hypothèses actuarielles 317
30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi 318
30.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi 319
30.6 Sorties de trésorerie attendues 319

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2021 :

	31/12/2020								31/12/2021	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Var. de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Coût financier net	Autres variations	COURANT	NON COURANT
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	8	254	0	5	(8)	0	1	(19)	7	234
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du groupe	21	892	1	86	(83)	(0)	1	(185)	23	711
Avantages postérieurs à l'emploi (publié)	**29**	**1 146**								
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi (voir notes 1.5 et 2.1.1.c)		(143)						143		
Avantages postérieurs à l'emploi retraité	**29**	**1 003**	**1**	**91**	**(91)**	**(0)**	**3**	**(61)**	**31**	**945**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**406**	**1 204**	**0**	**418**	**(421)**	**0**	**(4)**	**(0)**	**450**	**1 152**
Indemnités de rupture	96	63	0	4	(31)	0	0	13	84	61
Congés longue maladie/longue durée	44	30	0	1	(10)	0	0	0	39	26
Compte Epargne temps	142	134	0	3	(4)	0	0	0	142	134
Autres avantages à long terme	1	70	0	26	(3)	0	0	0	9	85
Autres avantages du personnel	**283**	**297**	**0**	**34**	**(47)**	**0**	**0**	**13**	**274**	**306**
TOTAL PUBLIÉ	**718**	**2 647**								
	3 365									
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi (voir notes 1.5 et 2.1.1.c)		(143)						143		
TOTAL RETRAITÉ	**718**	**2 504**	**1**	**543**	**(560)**	**(0)**	**(2)**	**(47)**	**754**	**2 403**
	3 222								**3 157**	

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.

La contribution employeur acquittée par La Poste est calculée avec un taux dit « d'équité concurrentielle », permettant d'égaliser 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.

Le décret 2021-1210 du 20 septembre 2021, qui prend effet au lendemain de sa publication, a entériné une modification des modalités de détermination de ce taux d'équité concurrentielle de manière à rendre plus juste son calcul au regard des différents prélèvements sociaux et fiscaux supportés par La Poste.

En application de ce décret, l'État a prévu de recalculer les cotisations payées au titre des années 2018 à 2020. Une partie de la régularisation est prise en compte dans le calcul du taux notifié en 2021. Ainsi une réduction des charges de retraite de 80 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2021.

La régularisation complémentaire attendue est estimée à un montant d'environ 160 millions d'euros. Les modalités de détermination du taux d'équité concurrentielle sur les périodes à venir n'étant pas connues ce montant n'a pas été enregistré en 2021.

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 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 2021 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'au 30 juin 2023, ainsi que des adhésions enregistrées aux dispositifs en vigueur précédemment.

30.2.6 Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées, dont principalement :

- **compte Épargne temps** : le Compte Épargne temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour Compte Épargne temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif ;
- **congés bonifiés** : les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage ;

- **congés longue maladie/longue durée** : la provision pour congés longue maladie/longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

30.3 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements envers le personnel sont revues et mises à jour une fois par an, lors de la clôture annuelle.

Les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2021 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 2020) ;
- 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 2021 d'environ 24 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
2021				
Zone euro	0,3 %	0,6 %	1,0 %	1,0 %
Zone UK	1,5 %	1,7 %	1,7 %	1,9 %
2020				
Zone euro	(0,1 %)	0,1 %	0,3 %	0,6 %
Zone UK	0,4 %	0,8 %	1,1 %	1,2 %

Les hypothèses d'inflation retenues pour la zone UK ont été respectivement de 3.35% et 2.55% pour le *Retail Price Index (RPI)* et le *Consumer Price Index (CPI)*

30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2021	2020
Engagements en début de période	1 410	1 040
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 (voir note 2.1)	(143)	(120)
Engagements en début de période retraités	1 267	920
Coût des services rendus	63	77
Coût de désactualisation	15	12
Prestations payées	(57)	(61)
Contribution des salariés	3	1
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses [(a)]	(73)	70
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	0	(5)
Écarts de conversion	17	(14)
Variation de périmètre	0	296
Autres	11	(30)
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	**1 248**	**1 267**
Actifs de couverture en début de période	235	220
Rendement attendu des actifs	4	4
Contribution de l'employeur	28	19
Contribution des salariés	4	2
Prestations payées	(25)	(13)
Écarts actuariels	9	13
Écarts de conversion	18	(11)
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**273**	**235**
Engagement	1 248	1 267
Actifs de couverture	(273)	(235)
PROVISION	**975**	**1 033**
dont provision non courante	*945*	*1 003*
dont provision courante	*31*	*29*

(a) Les écarts actuariels enregistrés en 2021 et 2020 correspondent pour l'essentiel à des changements d'hypothèses financières.
(b) Les actifs de couverture correspondent essentiellement aux régimes anglais. Ils présentent un léger surplus par rapport aux engagements concernés.

Variation des écarts actuariels (comptabilisée en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2021	2020
Pertes (gains) actuariels en début de période	175	122
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(73)	70
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	0	(5)
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(9)	(13)
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**93**	**175**

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	2021	2020
Actions	11 %	10 %
Titres de dette	43 %	41 %
Fonds LDI (*Liability-Driven Investment*)	20 %	28 %
Contrats d'assurance	9 %	11 %
Autres	17 %	11 %

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 81 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)	2021	2020
Coût des services rendus	63	77
Coût de désactualisation	15	12
Rendement attendu des actifs	(4)	(4)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**75**	**85**

30.6 Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente une estimation des prestations à verser dans les cinq prochaines années au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies :

(en millions d'euros)	SORTIES DE TRÉSORERIE
2021	67
2022	59
2023	55
2024	51
2025	54

Au 31 décembre 2021, 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 Passifs financiers à la juste valeur par résultat 320
31.2 Instruments dérivés de couverture 320
31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés 320
31.4 Dettes envers la clientèle 321
31.5 Dettes représentées par un titre 321
31.6 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux 321
31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation 322
31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet 322
31.9 Dettes subordonnées 323

31.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes représentées par un titre	2 047	1 614
De taux	733	737
De change	828	829
De crédit	13	14
D'instruments sur actions et indices	627	77
Autres	4	8
Instruments dérivés	2 205	1 664
TOTAL	**4 253**	**3 279**

31.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de taux d'intérêts	282	684
Instruments de devises	50	79
TOTAL	**333**	**763**

31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes ordinaires créditeurs	1 057	1 005
Comptes et emprunts au jour le jour	0	173
Autres sommes dues	8	3
Dettes envers les établissements de crédit à vue	1 065	1 181
Comptes et emprunts	8 752	9 289
Titres et valeurs donnés en pension livrée	20 576	23 062
Dettes envers les établissements de crédit à terme	29 328	32 351
TOTAL	**30 393**	**33 533**

31.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Livret A	65 254	64 602
PEL et CEL	30 624	31 321
Autres comptes à régime spécial	25 087	23 556
Comptes d'épargne à régime spécial	**120 965**	**119 480**
Comptes ordinaires créditeurs à vue	84 981	81 372
Comptes et emprunts au jour le jour	3 314	2 867
Autres sommes dues à la clientèle	1 040	1 076
Dettes envers la clientèle à vue	**89 335**	**85 315**
Comptes et emprunts à terme	753	0
Comptes créditeurs à terme	35	146
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	23 495	24 853
Dettes envers la clientèle à terme	**24 283**	**24 998**
TOTAL	**234 582**	**229 793**

31.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	7 863	8 267
Emprunts obligataires	13 830	13 372
TOTAL	**21 693**	**21 639**

31.6 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	422	726
TOTAL	**422**	**726**

31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits constatés d'avance	466	502
Autres comptes de régularisation	1 557	1 204
Comptes de régularisation	**2 023**	**1 706**
Dettes de titres	**95**	**82**
Dépôts de garantie reçus	**1 007**	**955**
Emprunts sur location	153	115
Autres dettes et créditeurs divers	2 168	2 504
Créditeurs divers	**2 321**	**2 619**
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	**6**	**8**
Dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance	13 001	13 324
Passifs divers d'assurance	220	139
Autres passifs d'assurance	**13 221**	**13 463**
TOTAL	**18 674**	**18 834**

31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Contrats d'assurance non-vie	9 627	9 502
Contrats d'assurance-vie	261 941	222 155
dont provisions mathématiques d'assurance-vie	*248 849*	*209 860*
Contrats financiers avec clause de PB discrétionnaire	107 284	112 374
dont provisions mathématiques d'assurance-vie	*97 942*	*103 133*
Contrats financiers sans clause de PB discrétionnaire	3 713	3 931
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	**382 564**	**347 961**
Participation différée nette aux bénéfices	**31 834**	**31 870**
Provisions Epargne Logement [(a)]	**186**	**204**
TOTAL	**414 584**	**380 035**

(a) Voir détail ci-dessous.

La provision pour participation différée aux bénéfices résulte de l'application de la « comptabilité reflet ». Elle représente la quote-part des assurés des filiales d'assurance-vie dans les plus et moins-values latentes et les dépréciations constatées sur les actifs, lorsque la rémunération des contrats est liée à leur rendement.

La provision pour risque épargne logement est destinée à couvrir les conséquences défavorables, pour les établissements de crédit habilités à les recevoir, des dépôts d'épargne logement compte tenu des engagements qu'ils impliquent.

Cette provision fait l'objet d'une dotation de 18 millions d'euros au 31 décembre 2021 qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	PROVISION 2021	Provision 2020	Mouvements nets 2020/2021
Ancienneté					
Plus de 10 ans	11 065		125	109	16
De 4 à 10 ans	14 234		4	65	(61)
Moins de 4 ans	994		2	6	(4)
Total PEL	26 293	8	131	180	(49)
Total CEL	4 331	43	55	24	31
TOTAL	**30 624**	**51**	**186**	**204**	**(18)**

31.9 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes subordonnées	10 110	10 187

Les dettes subordonnées sont détaillées dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Date d'émission	Date d'échéance	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2021 [a]	31/12/2020 [a]
Dettes subordonnées remboursables						9 306	10 009
La Banque Postale	23/04/2014	23/04/2026	2,75 %	750	EUR		765
La Banque Postale	19/11/2015	19/11/2027	2,75 %	750	EUR	750	749
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00 %	500	EUR	525	543
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25 %	100	EUR	102	105
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	3,00 %	150	EUR	158	164
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,875 %	500	EUR	494	497
La Banque Postale	02/02/2021	02/08/2032	0,75 %	500	EUR	486	
La Banque Postale	27/04/2021	02/08/2032	0,75 %	250	EUR	243	
CNP Assurances	07/04/2011	30/09/2041	6,85 % jusqu'en septembre 2021 puis Euribor 12M + 440 bp	700	EUR		748
CNP Assurances	24/06/2003	23/06/2023	4,7825 % jusqu'en 2013 et Euribor 3M + 2 % à partir du 24/06/2013	200	EUR	204	207
CNP Assurances	11/04/2011	30/09/2041	7,375 % jusqu'en septembre 2021 puis Libor 12M + 448,2 bp	300	GBP		355
CNP Assurances	05/06/2014	05/06/2045	4,25 % jusqu'en juin 2025 puis reset taux fixe swap 5 ans + 360 bp	500	EUR	561	575
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5 % jusqu'en juin 2027 puis Euribor 3M + 460 bp	750	EUR	889	912
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6 % sur toute la durée du titre	500	USD	504	472
CNP Assurances	20/10/2016	20/10/2022	1,875 % sur toute la durée du titre	1 000	EUR	1 019	1 037

(en millions d'euros)	Date d'émission	Date d'échéance	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2021 [a]	31/12/2020 [a]
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75 % sur toute la durée du titre	500	EUR	576	585
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00 % jusqu'en juin 2030 puis Euribor 3M + 300 bp	750	EUR	779	782
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80 % sur toute la durée du titre	250	EUR	254	255
CNP Assurances	30/06/2020	30/09/2051	2,5 % jusqu'en septembre 2031 puis Euribor 3M + 100 bps	750	EUR	759	759
CNP Assurances	08/12/2020	08/03/2028	0,38 %	500	EUR	502	500
CNP Assurances	12/10/2021	12/10/2053	1,875 % jusqu'en octobre 2033 puis Euribor 3M + 270 bps	500	EUR	502	
Dettes subordonnées perpétuelles						**803**	**178**
CNP Assurances	15/11/2004		4,93 % jusqu'en 2016 et Euribor 3M + 1,60 % à partir du 15/11/2016	90	EUR	88	88
CNP Assurances	15/11/2004		Euribor 3M + 0,70 % jusqu'en 2016 puis Euribor 3M + 1,60 %	93	EUR	90	90
CNP Assurances	07/04/2021		4,875 % jusqu'en avril 2031 puis taux CMT 5Y + 318,3 bp	700	USD	625	
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES						**10 110**	**10 187**

(a) Valeur au bilan y compris effet de couverture et coupons courus.

NOTE 32 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 018	4 905
Dettes fiscales et sociales	2 279	2 147
Dettes fournisseurs d'immobilisations	489	320
Dettes sur opérations du courrier international	818	856
Avances et acomptes clients	160	181
Autres dettes d'exploitation	375	341
TOTAL	**9 139**	**8 749**

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 33 INFORMATION SUR LES RISQUES HORS ACTIVITÉS BANCAIRES

33.1 Risque de crédit et de contrepartie 325
33.2 Risque de liquidité 325
33.3 Risque de taux 326
33.4 Risque de change 327

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.

Le groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Une synthèse des risques financiers est présentée annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2021 elle retrace notamment les évolutions apportées durant l'année au Cahier des Limites et validées par la gouvernance établie par le groupe.

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 (*Credit Default Swap*) de chacun des titres en portefeuille, pondérée de leur maturité résiduelle.

Instruments dérivés

Compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marchés.

L'exposition au titre de ses instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre de contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

33.2 Risque de liquidité

Le groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de permettre au groupe d'accéder à des ressources financières en adéquation (en termes de montant et de délai d'obtention) avec les besoins du groupe.

Le besoin financier est mesuré au travers des prévisions de trésorerie (annuelles, mensuelles ou hebdomadaires suivant l'enjeu), et le risque de liquidité, est traité :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le groupe dispose d'une ligne de

crédit syndiquée pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2025 (renouvelable deux fois un an), par exercice de l'option à la main du groupe pour laquelle elle a reçu un engagement des 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 moins d'un an pris individuellement et d'une durée moyenne n'excédant pas 90 jours d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini par le Comité Financier du groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;
- par des émissions de titres de créances négociables à court terme (*Negociable European Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) afin de pallier les variations de trésorerie et de dettes obligataires (sénior, hybride ou green) pour assurer les besoins long terme du groupe ;
- par le suivi prospectif d'indicateurs liés aux marchés de capitaux court terme et long terme afin d'anticiper des situations de crise de liquidité.

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels concernant les passifs financiers non dérivés, ainsi que les flux contractuels relatifs aux instruments dérivés liés à la gestion de la dette, qu'ils soient présentés au passif ou à l'actif. Ces flux ne sont pas actualisés, et leur somme peut donc différer du montant comptabilisé au bilan.

Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

31/12/2021

(en millions d'euros)	MONTANT AU BILAN	Flux 2022		Flux 2023		Flux 2024 - 2026		Flux 2027 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**8 991**	**126**	**0**	**126**	**1 000**	**184**	**2 475**	**248**	**5 500**
Emprunts au coût amorti	8 369	101		101	420	184	2 475	248	5 500
Emprunts en juste valeur	622	25		25	580				
Dette subordonnée	**440**	**23**		**23**		**70**		**398**	**441**
Autres dettes financières	**4 364**	**63**	**1 163**	**54**	**625**	**115**	**1 412**	**157**	**1 163**
Passifs de location	3 760	63	712	54	591	115	1 311	157	1 146
Bons La Poste	52		52						0
Billets de trésorerie	300		300						0
Concours bancaires courants	26		26						0
Dépôts et cautionnements reçus	78		34		10		29		6
Autres dettes au coût amorti	147		39		24		73		11
Instruments dérivés	**(22)**	**(34)**	**0**	**(34)**	**26**	**1**	**0**	**1**	**(0)**
Dérivés au passif	36	(7)		(8)	29	2		1	(0)
Dérivés à l'actif	(58)	(27)		(26)	(3)	(1)		(0)	
TOTAL	**13 773**	**179**	**1 163**	**170**	**1 650**	**371**	**3 887**	**803**	**7 104**

33.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement l'ester et l'euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité.

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 limite en cas d'impact estimé supérieur à 2 % du RNPG – résultat net part du groupe – des trois derniers exercices). 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 2020).

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 4,7 millions d'euros (contre 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2020), 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) et à ses titres de participation en dollar singapouriens couverts en partie par des ventes à terme de dollars singapouriens contre euro (502 millions de dollars singapouriens) ;
- aux expositions commerciales matérielles en devises chez ses filiales (notamment Asendia, Armadillo GmbH et DPD UK).

D'autres instruments financiers dérivés de change, non qualifiés en IFRS, sont utilisés à des fins de couverture économique.

La majeure partie des activités opérationnelles donne lieu à des produits et à des charges libellées dans la devise fonctionnelle et comptable des filiales. Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte actuellement que sur des montants très modestes au regard de la taille du groupe.

Au 31 décembre 2021, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à -29 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (-71 millions d'euros), du zloty (-19 millions d'euros), du rouble (-13 millions d'euros), du dollar de Honk-Kong (-13 millions d'euros) et de la livre sterling (+91 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2021 n'est pas significative.

NOTE 34 INFORMATION SUR LES RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

34.1 Les facteurs structurels de risques 327
34.2 Risque de crédit 328
34.3 Risque de marché et comptabilité de couverture 362
34.4 Risque de liquidité 374
34.5 Risque de taux 376

5

34.1 Les facteurs structurels de risques

La Banque Postale dispose d'une Taxonomie des risques, représentant le référentiel des facteurs de risques auxquels elle est exposée. Ce référentiel a pour vocation d'instaurer un langage de risque commun aux entités du groupe La Banque Postale (secteur bancaire, assurantiel et de gestion des actifs).

La cartographie des risques qui cote l'ensemble de ces risques permet de répondre aux exigences réglementaires et d'informer les différents exercices transverses de gestion des risques comme par exemple l'ICAAP, ou les *Stress tests*.

Cette cartographie des risques reprend et qualifie l'ensemble des risques auxquels La Banque Postale est exposée. Elle a fait l'objet d'une mise à jour suite au rapprochement avec CNP Assurances, afin de permettre notamment d'assurer la correcte couverture des risques assurances.

Les principales évolutions consistent en :

- une meilleure définition et granularité des risques stratégiques et *business* ;
- une rationalisation des risques financiers (risques de marché, ALM, risque de liquidité) suite aux travaux de convergence avec CNP Assurances ;
- l'intégration d'une nouvelle famille de risques sur la thématique ESG.

34.2 Risque de crédit

34.2.1 Impacts de la crise de la Covid-19 sur l'évaluation du risque de crédit

Les principaux impacts de la crise sanitaire sur le risque de crédit sont présentés en note 1.6.

La Direction des Risques Groupe (DRG) de LBP a réalisé tout au long de l'année 2021 un grand nombre de travaux avec pour objectif de disposer d'un niveau de coût du risque reflétant la réalité des risques de son portefeuille de crédit aux Particuliers et aux Personnes Morales à brève ou moyenne échéance, au-delà des pertes d'ores et déjà enregistrées sur certains de ses financements.

À l'issue de ces travaux, il convient de mentionner que La Banque Postale considère que le dispositif général de surveillance du risque et de provisionnement associé permet d'appréhender de manière fine et adaptée le niveau de risque du portefeuille crédit, tout en répondant aux attentes du Superviseur européen.

Ainsi, l'ensemble des principes détaillés en section 4.2 sont toujours appliqués par La Banque Postale dans le contexte incertain de la crise. En d'autres termes, la classification et le provisionnement des expositions de la banque continue à reposer sur :

- des mécanismes automatiques d'identification des Dégradations Significatives de Risques éventuelles et de classification ou de proposition de classification dans les *buckets* de la norme IFRS 9 ;
- des mesures de contrôle et de validation faisant intervenir les équipes de la Direction des Risques Groupe, et d'éventuelles décisions d'ajustements individuels ou collectifs, prises dans le cadre du dispositif de surveillance des expositions (processus *Watch List*, mesures sectorielles etc.).

En conséquence, il est possible de présenter les impacts de la pandémie Covid-19 (et ses conséquences macro-économiques) sur l'évaluation du risque de crédit pour La Banque Postale selon deux grandes catégories :

- des impacts généraux pour l'ensemble du portefeuille, Personnes Physiques comme Personnes Morales, liés à la re-calibration de l'ensemble des modèles et scénarios sous-jacents au calcul des provisions statistiques de la banque ;
- des impacts spécifiques à certains segments de clientèle, liés à des mesures de gestion prises par la Direction des Risques Groupe, après réalisation d'une revue analytique de l'ensemble de son portefeuille.

Mesures générales d'ajustement des provisions statistiques de la banque

En premier lieu, l'ensemble des modèles de « Probabilité de Défaut » utilisés dans les calculs de provisions IFRS 9, ont fait l'objet d'une revue pour intégrer les effets connus de la crise. Les informations de comportements et/ou d'évolutions de profils de risque (migration de ratings) les plus récentes ont été intégrées afin d'obtenir des paramètres pertinents à un an et à maturité (et évitant des niveaux de provisions incohérents – notamment sur les *Low Default Portfolio* – et leurs effets induits de pro-cyclicité).

Par ailleurs, les scénarios macroéconomiques utilisés pour le provisionnement ont également fait l'objet d'une importante révision, adaptée à la situation propre de LBP pour intégrer les effets de la crise dans le calcul des *Expected Credit Losses* dites « Forward Looking » : la projection des variables utilisées dans chacun de ces scénarios a fait l'objet d'une ré-estimation pour intégrer systématiquement les effets connus de la crise Covid. En outre, les pondérations associées à chacun de ces scénarios ont également été revues pour refléter une évolution macro-économique possible.

Ces éléments sont présentés en détail ci-après.

34.2.2. Cadre général

La direction des risques Groupe gère 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).

A noter qu'à ce stade des réflexions ont démarré au sein de La Banque Postale pour quantifier son exposition au risque climatique (tant sur le volet risque physique que risque de transition). Une prise en compte des risques environnementaux dans l'évaluation du risque de crédit sera réalisée à l'issue de ces travaux, s'il est observé que ceux-ci ont un impact sensible sur les horizons de projection en vigueur dans le cadre du provisionnement.

34.2.3. Dégradation significative du risque de crédit

Les principes

La Banque Postale définit sept principes d'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit 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 suivre 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 Postale dispose d'un système de notation issu :

- des modèles de notations internes utilisés pour la gestion et la surveillance des risques ou ;
- des notations externes utilisées dans la gestion courante des risques, auxquelles sont d'ailleurs associées des règles de priorisation.

Les systèmes de suivi de gestion des risques de La Banque Postale collectent l'information de la note à l'origine de l'engagement et la conservent dans une base de données centrale dédiée afin d'identifier la dégradation significative du risque de crédit ainsi que la dernière note connue afin de respecter le premier principe.

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.

Lorsque La Banque Postale, pour un client donné et ses engagements associés, ne dispose pas de notation interne ou externe, d'autres éléments dévaluation de la dégradation significative du risque de crédit depuis l'origine sont utilisés (cf. principe 6)

Principe 3 – Suivi de la qualité de crédit avec l'ajout de [illegible]
En complément du principe 1, La Banque Postale 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 : le niveau absolu de qualité de crédit au-delà duquel les actifs sont considérés comme très dégradés est fixé par segment de clientèle et/ou 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 sur la 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 ([illegible])
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.

Sur la clientèle personnes morales, les éléments additionnels d'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit, utilisés pour des clients notés et non notés, sont par ailleurs multiples.

La Banque Postale dispose ainsi en premier lieu, pour sa clientèle du réseau Entreprises, d'un dispositif de génération d'alertes industriel analysant quotidiennement le portefeuille, et induisant une prise en charges par les équipes front et risque concernées. Par ailleurs, ce dispositif de surveillance et d'instruction des alertes, dont la conclusion peut être une inscription en *Monitoring List* ou *Watch List*, voire un transfert en gestion par des équipes dédiées (Recouvrement/Affaires Spéciales) est complété par la prise en compte de toute information portée à la connaissance de la banque, *via* des éléments publics ou issus d'échanges avec ses clients, ou encore par les résultats du processus de revue annuelle des engagements. Tous ces éléments permettent à La Banque Postale de disposer d'un dispositif de surveillance robuste, ne différant pas les dégradations significatives de risque, que les clients soient notés ou non.

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 [illegible] défaut : conformément à IFRS 9, La Banque Postale 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 révélateurs 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 à la suite d'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 des contreparties qu'ils suivent 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.

Enfin, La Banque Postale précise qu'un actif ayant subi une dégradation significative du risque de crédit peut sortir du *bucket 2 et revenir en bucket 1* lorsque tous les critères de dégradation significative du risque de crédit ne sont plus observés, avec le cas échéant une régularisation des incidents d'arriéré de paiement. Selon les cas, une période d'observation pourrait être mise en place lorsque le débiteur est considéré comme fragile afin d'éviter les récidives. À titre d'illustration, dans le cadre de la gestion de la crise Covid, la sortie du *bucket 2* des clients personnes physiques ayant demandé la mise en place d'un moratoire a été assortie d'une période d'observation de 3 mois.

Dans le cas d'actif restructuré, la sortie du statut de « défaut » est surveillée pendant une période probatoire définie selon des exigences réglementaires.

34.2.4. Provisionnement – approche méthodologique de la perte de crédit attendue

La notion de perte de crédit attendue

La méthodologie de calcul de la perte de crédit attendue (*Expected Credit Losses* ou ECL) doit refléter une mesure des montants possibles de pertes probabilisés tenant compte de la valeur temporelle de l'argent et de toutes les informations raisonnablement disponibles. Cette méthodologie a été décrite à la note 3.13.7 (Méthodologie de provisionnement du *bucket 1* et du *bucket 2*).

Perte de crédit attendue à 12 mois (ECL_{12mois})

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, La Banque Postale évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cette exposition au montant des pertes de crédit attendues sur les 12 mois à venir.

L'ECL_{12mois} représente la part des pertes de crédit attendues d'un instrument financier à la suite d'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*.

Perte de crédit attendue à maturité ($ECL_{lifetime}$)

À chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement a augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, La Banque Postale évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cet engagement au montant des pertes de crédit attendues à sa maturité.

Cette formule s'applique à l'ensemble des engagements classés en bucket 2 et 3.

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 Postale 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 Postale, 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), fondées 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 tous les portefeuilles de La Banque Postale, qu'ils disposent ou non 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 des 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 des remboursements anticipés observés.

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. La Banque Postale retient trois scénarios (un scénario central, et deux scénarios alternatifs de taux haut et de taux bas) définis par le Département des Études Économiques de la Caisse des Dépôts et Consignations et celui de La Banque Postale. L'horizon des prévisions de la conjoncture économique retenu est de 5 ans :

- les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de La Banque Postale avec des impacts potentiellement opposés sur certains segments de produits ou de clientèle, reflétant ainsi la diversification du portefeuille. (À titre d'illustration, il n'est pas possible, dans un scénario donné, de disposer d'une projection de taux d'intérêt différent pour mesurer les probabilités de *défaut life time* de la clientèle de détail, et celles de la clientèle souveraine) ;
- les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios adverses sur le strict volet du risque de crédit : il n'est pas cherché à travers les scénarios IFRS 9 à quantifier des risques de pertes dans un environnement très dégradé dont la probabilité d'occurrence est très faible au regard de la situation macro-économique en vigueur à date d'estimation, mais plutôt recherché des scénarios plausibles d'une manière générale, dont la probabilité d'occurrence s'écarte d'un écart type de la probabilité d'occurrence du scénario central ;
- les scénarios retenus sont généralement des scénarios utilisés dans d'autres processus régaliens de l'établissement (plan stratégique, budget, exercices de stress tests de l'ICAAP, reportings réglementaires).

Ces scénarios sont documentés, et comportent des projections pour l'ensemble des variables macroéconomiques nécessaires au fonctionnement des modèles développés pour obtenir des PD et LGD à maturité. La probabilité d'occurrence de chaque scénario fait l'objet d'une documentation par les économistes de La Banque Postale.

Le dispositif s'appuie sur un nombre significatif de modèles. L'ensemble des modèles utilisés dans le dispositif IFRS 9 fait l'objet d'une revue indépendante par l'équipe Validation des Modèles et est validé en Comité de validation des modèles avant utilisation.

Au titre de 2021, les scénarios intégrés par La Banque Postale dans ses traitements de calcul des provisions en norme IFRS 9 sont les suivants :

- **Scénario central :** après une récession sévère en France en 2020 due au choc Covid-19, sous les hypothèses d'absence de nouvelle période de confinement strict du type printemps 2020, la reprise de l'activité post-confinement associée aux effets de la campagne de vaccination et aux divers plans de soutien monétaires et budgétaires annoncés à date se traduirait par un sensible rebond du PIB en 2021. Toutefois, les stigmates de la crise pèseraient pendant la reprise, de sorte que le PIB ne retrouverait son niveau pré-crise de 2019 que courant 2023. Au-delà de la volatilité infra-annuelle due aux effets de base, le contexte serait globalement peu inflationniste, vu l'ampleur du gap de production et les marchés du travail très détendus, loin de tensions risquant de générer des hausses de salaires et coûts, engendrant une politique monétaire durablement expansionniste.

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et ses projections sont détaillées ci-dessous :

	SCÉNARIO AU 31 DÉCEMBRE 2021					
Variables	**TO**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	4,0	3,5	1,8	1,5	1,3	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	9,8	9,6	9,4	9,2	9,1	9,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,0	0,0	0,2	0,4	0,6	0,8
CAC 40 (taux de croissance annuel)	7,7	2,5	2,5	2,5	2,5	
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	3,7	0,6	0,7	0,9	1,2	1,5

	Scénario précédent					
Variables	**TO**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	(10,0)	7,0	1,5	1,3	1,2	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	10,2	10,5	10,1	9,6	9,3	9,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,8
CAC 40 (taux de croissance annuel)	(22,3)	9,6	3,2	3,2	3,2	3,2
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	4,3	(5,0)	2,0	1,8	1,7	1,7

- **Scénario de taux bas** : ce scénario intègre un choc récessif du PIB (de nature sanitaire, financière ou conjoncturelle), avec baisse des marchés actions et des taux d'intérêt l'année du choc. La croissance potentielle est affaiblie après le choc, limitant le rebond conjoncturel, de sorte que les taux d'intérêt restent structurellement bas.

  Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et ses projections sont détaillées ci-dessous :

	SCÉNARIO AU 31 DÉCEMBRE 2021					
Variables	**TO**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	4,0	(0,5)	0,0	0,6	0,6	0,6
Taux de chômage (taux moyen annuel)	9,8	10,5	10,9	11,1	11,2	11,2
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,0	(0,7)	(0,7)	(0,2)	0,0	0,0
CAC 40 (taux de croissance annuel)	7,7	(20,3)	1,8	1,8	1,8	1,8
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	3,7	(2,5)	(3,5)	(1,5)	0,0	0,0

	Scénario précédent					
Variables	**TO**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	(10,0)	(0,5)	0,0	0,6	0,6	0,6
Taux de chômage (taux moyen annuel)	10,2	10,9	11,3	11,5	11,6	11,6
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,0	(0,9)	(0,7)	(0,2)	0,0	0,0
CAC 40 (taux de croissance annuel)	(22,3)	(11,3)	4,7	4,7	4,7	4,7
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	4,3	(5,5)	(3,0)	(1,5)	0,0	0,0

- **Scénario alternatif** de remontée progressive des taux : La crise sanitaire s'apaise rapidement, grâce notamment à des campagnes de vaccination efficaces qui conduisent à une immunité collective au second semestre 2021, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe. Les contraintes de mobilité qui en ont découlé s'effacent donc rapidement. Dès lors, les mesures de soutien à l'économie mises en œuvre ces derniers mois dans de très nombreux pays, aussi bien sur le plan monétaire que budgétaire, jouent pleinement leurs effets. Cela se traduit par un effet de confiance favorable sur les agents économiques (réduction de l'excédent d'épargne accumulé par les ménages pendant la crise, dégel des projets d'investissement des entreprises). Le niveau d'activité d'avant crise est donc rattrapé plus rapidement que dans le scénario central.

Ce scénario est un scénario proposé par les Études Économiques de La Banque Postale et ses projections sont détaillées ci-dessous :

	SCÉNARIO AU 31 DÉCEMBRE 2021					
Variables	**TO**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	4,0	4,5	2,5	2,0	1,6	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	9,8	9,3	8,8	8,4	8,2	8,1
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,0	0,2	0,5	0,9	1,1	1,2
CAC40 (taux de croissance annuel)	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	nd	nd	nd	nd	nd	nd

nd: non disponible

	Scénario précédent					
Variables	**TO**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	(10,0)	9,0	3,5	2,0	1,8	1,4
Taux de chômage (taux moyen annuel)	10,2	9,6	8,3	7,3	6,9	6,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0,0	0,7	1,3	1,6	1,6	1,6
CAC40 (taux de croissance annuel)	(22,3)	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	4,3	nd	nd	nd	nd	nd

nd: non disponible

La probabilité d'occurrence de chacun de ces scénarios est résumée dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	**Scénarios 2021**	**Scénarios en vigueur en 2022**
Central	65 %	65 %
Baisse des taux	15 %	15 %
Hausse des taux	20 %	20 %

La Banque Postale a fait le choix de ne pas retenir les scénarios proposés par la BCE, pour l'ensemble des raisons mentionnées précédemment dans cette section mais également pour tenir compte de la concentration en France de son portefeuille et s'appuyer sur les compétences du groupe CDC-La Banque Postale.

- **Analyse de sensibilité des scénarios macro-économiques sur les pertes attendues** : les analyses de sensibilités ont été menées sur les périmètres relatifs au risque de crédit aux personnes morales et personnes physiques, sur les paramètres des ECL statistiques (soit hors provisions sectorielles et PGE s'agissant de la clientèle Personnes Morales).

Ces analyses montrent que le périmètre des personnes physiques est peu sensible aux scénarios macro-économiques dans la mesure où les variations de pertes de crédit attendues observées en changeant les pondérations des scénarii sont très faibles (moins de 1,5 million d'euros).

En revanche, sur le périmètre des personnes morales, un scénario de hausse des taux pondéré à 100% entrainerait une reprise d'ECL de 64 millions d'euros (36%) et un scénario de baisse des taux pondéré à 100% aurait un impact de dotation d'ECL de 136 millions d'euros (77%) par rapport à la pondération appliquée au 31 décembre 2021. Ces impacts sont essentiellement attribués à la clientèle grandes entreprises.

34.2.5. Mise en œuvre opérationnelle

Les dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du groupe par les équipes de la Direction des Risques Groupe.

34.2.6. Exposition au risque de crédit

Variation des valeurs comptables et des corrections de valeur pour pertes sur la période

Les corrections de valeur pour pertes correspondent aux dépréciations sur actifs et aux provisions sur engagement hors-bilan comptabilisées en résultat net (coût du risque) au titre du risque de crédit.

Les différents stades de dépréciations (« Actifs sains – *Bucket 1* », « Actifs dégradés – *Bucket 2* » et « Actifs dépréciés – *Bucket 3* ») ainsi que la définition des actifs dépréciés dès l'acquisition ou la création sont explicités dans la note 34.2.3 Dégradation significative du risque de crédit – les principes.

Les tableaux suivants présentent un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des corrections de valeur pour perte comptabilisées en Coût du risque et des valeurs comptables associées, par catégorie comptable et type d'instruments.

La ligne « Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation » permet d'identifier les impacts sur la valeur comptable brute et sur la correction de valeur pour perte relatifs à la survenance d'une restructuration pour risque sur la période.

Actifs financiers au coût amorti

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	VALEUR COMPTABLE BRUTE	CORRECTION DE VALEUR POUR PERTES	VALEUR NETTE
Titres au coût amorti	23 516	(37)	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	67 846	(6)	67 840
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	124 499	(1 346)	123 152
TOTAL	**215 861**	**(1 390)**	**214 472**

31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	24 049	(30)	24 019
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	114 486	(1)	114 485
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	126 471	(1 216)	125 255
TOTAL	**265 006**	**(1 247)**	**263 759**

	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 2021	*252 507*	*(173)*	*10 874*	*(448)*	*1 626*	*(627)*	*265 005*	*(1 247)*	*263 758*
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**1 422**	**(6)**	**(1 763)**	**(21)**	**339**	**(55)**	**1**	**(84)**	**(83)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(3 594)	12	3 594	(101)			0	(90)	(90)
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	5 097	(19)	(5 097)	67				48	48
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	(264)	2			264	(57)		(55)	(55)
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)			(363)	20	363	(59)		(39)	(39)
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	184				(184)	26		26	26
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)			104	(6)	(104)	35	0	28	28
Total après transfert	253 929	(179)	9 112	(469)	1 965	(682)	265 006	(1 331)	263 675
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(48 278)**	**(9)**	**(526)**	**(63)**	**(338)**	**13**	**(49 142)**	**(59)**	**(49 200)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	65 664	(121)	2 908	(304)	445	(190)	69 018	(615)	68 403
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(114 241)	112	(3 434)	241	(689)	124	(118 364)	477	(117 887)
Passage à perte					(84)	79	(84)	79	(6)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(10)		(10)		(10)
Changements dans le modèle/méthodologie									0
Variations de périmètre	298						298		298
Autres	1	(0)	0			1	1		1
TOTAL	**205 652**	**(189)**	**8 586**	**(532)**	**1 627**	**(669)**	**215 864**	**(1 390)**	**214 475**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts	(3)						(3)		(3)
Au 31 décembre 2021	*205 649*	*(189)*	*8 586*	*(532)*	*1 627*	*(669)*	*215 861*	*(1 390)*	*214 472*

	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 2020	208 681	(100)	3 106	(150)	1 374	(580)	213 160	(829)	212 331
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(5 906)**	**9**	**5 479**	**(181)**	**427**	**(65)**		**(237)**	**(237)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(6 808)	14	6 808	(232)				(217)	(217)
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	1 217	(6)	(1 217)	43				36	36
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	(480)	2			480	(79)		(77)	(77)
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)			(222)	13	222	(53)		(40)	(40)
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	165	(2)			(165)	30		28	28
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)			111	(5)	(111)	37		32	32
Total après transfert	202 775	(91)	8 585	(331)	1 801	(645)	213 160	(1 066)	212 094
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**49 732**	**(82)**	**2 289**	**(117)**	**(175)**	**18**	**51 845**	**(181)**	**51 664**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	95 861	(113)	3 598	(177)	436	(172)	99 895	(462)	99 433
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(50 542)	32	(1 319)	60	(466)	83	(52 328)	175	(52 153)
Passage à perte					(133)	106	(133)	106	(27)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(12)		(12)		(12)
Changements dans le modèle/méthodologie									
Variations de périmètre	4 217		10				4 227		4 227
Autres	196	(1)				1	196		196
TOTAL	**252 507**	**(173)**	**10 874**	**(448)**	**1 626**	**(627)**	**265 005**	**(1 247)**	**263 758**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments microcouverts									
Au 31 décembre 2020	*252 507*	*(173)*	*10 874*	*(448)*	*1 626*	*(627)*	*265 005*	*(1 247)*	*263 758*

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES

	31/12/2021	
(en millions d'euros)	JUSTE VALEUR	DONT CORRECTION DE VALEUR POUR PERTES
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	228 121	(465)
TOTAL	**228 121**	**(465)**

	31/12/2020	
(en millions d'euros)	Juste Valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	230 388	(372)
TOTAL	**230 388**	**(372)**

	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 2021	*229 731*	*(361)*	*656*	*(12)*	*0*	*0*	*230 386*	*(373)*
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(140)**	**1**	**141**	**1**	**0**	**0**	**2**	**2**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(140)	1	141	0			1	1
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)				0			0	0
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)							0	0
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)								0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)								0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)								0
Total après transfert	229 591	(360)	797	(11)	0	0	230 389	(371)
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(1 849)**	**(96)**	**(418)**	**2**	**0**	**0**	**(2 267)**	**(93)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	34 921		122				35 043	0
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(45 743)		(545)				(46 288)	0
Passage à perte								0
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	0							0
Changements dans le modèle/méthodologie	0							0
Variations de périmètre	14 099						14 099	
Autres	(5 127)	(96)	5	2			(5 122)	(93)
Au 31 décembre 2021	*227 742*	*(456)*	*379*	*(9)*	*0*	*0*	*228 121*	*(465)*

(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (*Bucket 1*) Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Actifs soumis à une ECL à maturité (*Bucket 2*) Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Actifs dépréciés (*Bucket 3*) Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes	Total Juste valeur	Dont correction de valeur pour pertes
Au 1er janvier 2020	*14 663*	*(3)*	*38*	*(1)*			*14 700*	*(4)*
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(509)**	**1**	**501**	**(9)**	**0**	**0**	**(8)**	**(8)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(509)	1	501	(9)			(8)	(8)
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)								
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)								
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)								
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)								
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)								
Total après transfert	14 154	(2)	539	(10)	0	0	14 692	(12)
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**215 577**	**(359)**	**117**	**(2)**	**0**	**0**	**215 694**	**(361)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	30 505		73				30 578	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(35 483)		(179)				(35 662)	
Passage à perte								
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation								
Changements dans le modèle/méthodologie								
Variations de périmètre	218 213	(37)	186				218 399	(37)
Autres	2 342	(322)	37	(2)			2 379	(324)
Au 31 décembre 2020	*229 731*	*(361)*	*656*	*(12)*	*0*	*0*	*230 386*	*(373)*

HORS BILAN (ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE)

(en millions d'euros)	31/12/2021 VALEUR COMPTABLE BRUTE	CORRECTION DE VALEUR POUR PERTES	VALEUR NETTE
Engagements de financement et de garantie	31 389		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		(97)	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	**31 389**	**(97)**	**31 292**

	31/12/2020		
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	28 521		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		(99)	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	**28 521**	**(99)**	**28 422**

	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 2021	*27 358*	*(46)*	*1 128*	*(50)*	*35*	*(3)*	*28 521*	*(99)*	*28 422*
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(56)**	**1**	**49**	**(2)**	**7**	**(1)**	**(0)**	**(2)**	**(2)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(284)	2	284	(7)				(5)	(5)
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	232	(1)	(232)	5			(0)	4	4
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	(14)				14	(1)		(1)	(1)
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)			(4)		4			0	0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	9				(9)			0	0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)			2		(2)			0	0
Total après transfert	27 302	(45)	1 178	(52)	42	(4)	28 521	(101)	28 420
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**3 147**	**(7)**	**(271)**	**12**	**(9)**	**(1)**	**2 868**	**4**	**2 872**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	15 946	(43)	589	(30)	15	(4)	16 550	(77)	16 473
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(12 799)	36	(860)	42	(23)	3	(13 682)	81	(13 602)
Autres	0						0		
Au 31 décembre 2021	*30 448*	*(52)*	*907*	*(40)*	*33*	*(5)*	*31 389*	*(97)*	*31 292*

	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 2020	*28 545*	*(25)*	*475*	*(14)*	*30*	*(1)*	*29 051*	*(40)*	*29 011*
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(405)**	**0**	**395**	**9**	**10**	**(2)**	**0**	**11**	**(11)**
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(490)	1	490	(13)				(12)	(12)
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	93	(1)	(93)	4				3	3
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)	(17)				17	(2)		(2)	(2)
Transferts de ECL maturité (*Bucket 2*) vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)			(4)		4				0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)	9				(9)				0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)			2		(2)				0
Total après transfert	28 140	(25)	870	(23)	40	(3)	29 051	(51)	29 000
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(782)**	**21**	**258**	**(26)**	**(5)**	**(1)**	**(530)**	**(48)**	**(578)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	9 715	(31)	582	(31)	14	(1)	10 311	(63)	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(10 497)	10	(324)	5	(19)		(10 841)	15	
Autres									
Au 31 décembre 2020	*27 358*	*(46)*	*1 128*	*(50)*	*35*	*(4)*	*28 521*	*(99)*	*28 422*

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. La note 3 « Principes et méthodes comptables » présente une définition plus détaillée. Un actif conserve le statut d'actif financier modifié dès la survenance d'une restructuration et jusqu'à sa décomptabilisation.

Pour les actifs ayant fait l'objet d'une restructuration au cours de la période, la valeur comptable établie à l'issue de la restructuration est la suivante :

(en millions d'euros) **31/12/2021**	VALEUR COMPTABLE AVANT TRANSFERT EN RESTRUCTURATION	MONTANT DE LA DÉCOTE COMPTABILISÉE EN COMPTE DE RÉSULTAT	VALEUR COMPTABLE BRUTE
Prêts et créances sur la clientèle	107	(10)	97
Titres de dettes			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**107**	**(10)**	**97**

(en millions d'euros) **31/12/2020**	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances sur la clientèle	135	(12)	123
Titres de dettes			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**135**	**(12)**	**123**

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 alors 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 de :

	31/12/2021
(en millions d'euros)	TRANSFERT EN *BUCKET 1*
Prêts et créances sur la clientèle	10
Titres de dettes	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**10**

	31/12/2020
(en millions d'euros)	**Transfert en *Bucket 1***
Prêts et créances sur la clientèle	7
Titres de dettes	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**7**

EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT

(en millions d'euros)	31/12/2021 EXPOSITION NETTE MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	ACTIFS DÉTENUS EN GARANTIE ET AUTRES TECHNIQUES DE RÉHAUSSEMENT DE CRÉDIT	SANS GARANTIE
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	113 659	4 411	109 247
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	5 946	4 411	1 534
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	5 717		5 717
Actifs financiers mesurés à la juste valeur non SPPI	101 996		101 996
Dérivés de couverture	1 022	1 022	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	228 121	22	228 098
Titres de dette	228 121	22	228 098
Actifs financiers au coût amorti	214 472	79 103	135 369
Prêts et avances aux établissements de crédits	67 840	332	67 508
Prêts et avances à la clientèle	123 152	78 770	44 382
Titres de dette	23 480		23 480
Hors Bilan (engagement de financement et de garantie)	31 292	1 334	29 958
Engagements de financement donnés	28 849	1 333	27 516
Engagements de garantie donnés	2 443	0	2 443
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CREDIT	**588 566**	**85 893**	**502 673**

(en millions d'euros)	31/12/2020 Exposition nette maximale au risque de crédit	Actifs détenus en garantie et autres techniques de réhaussement de crédit	Sans garantie
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	100 362	7 068	93 294
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	7 815	7 068	747
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	6 012		6 012
Actifs financiers mesurés à la juste valeur non SPPI	86 535		86 535
Dérivés de couverture	1 443	1 443	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	230 388	153	230 234
Titres de dette	230 388	153	230 234
Actifs financiers mesurés au coût amorti	263 757	87 364	176 394
Prêts et avances aux établissements de crédits	114 484	2 804	111 681
Prêts et avances à la clientèle	125 255	84 560	40 695
Titres de dette	24 018		24 018
Hors Bilan (engagement de financement et de garantie)	28 422	1 227	27 195
Engagements de financement donnés	25 796	1 227	24 569
Engagements de garantie donnés	2 626		2 626
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CREDIT	**624 372**	**97 255**	**527 117**

CONCENTRATION DU RISQUE DE CRÉDIT

Concentration du risque de crédit par agent économique

	AU 31/12/2021			
	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 [a]	70 081	4 725	1 049	75 855
Administration	97 291	101	4	97 396
Banques centrales				0
Établissements de crédit	2 756	50		2 806
Sociétés financières	8 839	293	0	9 132
Sociétés non financières	26 682	3 417	573	30 672
Dépréciations	(189)	(532)	(669)	(1 390)
TOTAL	**205 460**	**8 054**	**958**	**214 472**

(a) Hors encours de prêts octroyés à des SCI, figurant en Crédits retail au bilan et présentés en Sociétés non financières dans cette décomposition par agent économique.

	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
Clientèle de détail [a]	65 569	6 597	1 165	73 331
Administration	100 157	42	2	100 201
Banques centrales	41 500	-		41 500
Établissements de crédit	5 609	50		5 659
Sociétés financières	14 672	158	15	14 845
Sociétés non financières	25 000	4 027	444	29 471
Dépréciations	(173)	(448)	(626)	(1 247)
TOTAL	**252 334**	**10 426**	**1 000**	**263 760**

(a) Hors encours de prêts octroyés à des SCI, figurant en Crédits retail au bilan et présentés en Sociétés non financières dans cette décomposition par agent économique.

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	AU 31/12/2021			
	VALEUR COMPTABLE			
	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				0
Administration	127 888	21		127 908
Banques centrales	1 785		0	1 785
Établissements de crédit	47 299	7	0	47 306
Sociétés financières	6 144	51		6 195
Sociétés non financières	44 626	301		44 927
TOTAL	**227 742**	**379**		**228 121**
Dont dépréciations	*(456)*	*(9)*		*(465)*

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable			
	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				0
Administration	128 139	42		128 181
Banques centrales	2 612			2 612
Établissements de crédit	46 018	45		46 063
Sociétés financières	6 017			6 017
Sociétés non financières	46 946	569		47 515
TOTAL	**229 732**	**656**		**230 388**
Dont dépréciations	*(361)*	*(11)*		*(372)*

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	AU 31/12/2021			
	MONTANT DE L'ENGAGEMENT			
	ENGAGEMENTS SAINS OU DÉGRADÉS			
	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL 12 MOIS	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL À MATURITÉ	ENGAGEMENTS DÉPRÉCIÉS	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	TOTAL
Clientèle de détail	11 425	352	22	11 799
Administration	5 965	3		5 968
Banques centrales	0			0
Établissements de crédit	3 047	26		3 073
Sociétés financières	1 244			1 244
Sociétés non financières	8 767	527	11	9 305
Provisions [(a)]	*(52)*	*(40)*	*(5)*	*(97)*
TOTAL	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
Clientèle de détail	10 433	423	28	10 884
Administration	5 583	4		5 587
Banques centrales				0
Établissements de crédit	2 794	24		2 818
Sociétés financières	1 694	8		1 702
Sociétés non financières	6 854	670	7	7 531
Provisions [(a)]	*(46)*	*(50)*	*(3)*	*(99)*
TOTAL	**27 312**	**1 079**	**32**	**28 423**

(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 – *RISQUE DE CRÉDIT*

	AU 31/12/2021			
	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 %	60 213	988		61 201
1 % < PD < 3 %	7 654	641		8 295
3 % < PD < 10 %	1 799	1 534		3 333
PD > 10 %	415	1 562		1 977
Contrats douteux – contentieux			1 049	1 049
TOTAL	**70 081**	**4 725**	**1 049**	**75 855**

	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
PD < 1 %	52 212	3 265		55 477
1 % < PD < 3 %	10 355	1 090		11 445
3 % < PD < 10 %	2 574	636		3 210
PD > 10 %	428	1 606		2 034
Contrats douteux – contentieux			1 165	1 165
TOTAL	**65 569**	**6 597**	**1 165**	**73 331**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	AU 31/12/2021			
	MONTANT DE L'ENGAGEMENT			
	ENGAGEMENTS SAINS OU DÉGRADÉS			
	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL 12 MOIS	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL À MATURITÉ	ENGAGEMENTS DÉPRÉCIÉS	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	TOTAL
PD < 1 %	9 168	89		9 256
1 % < PD < 3 %	1 707	72		1 779
3 % < PD < 10 %	368	81		449
PD > 10 %	182	110		293
Contrats douteux – contentieux			22	22
TOTAL	**11 425**	**352**	**22**	**11 799**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
PD < 1 %	7 959	186		8 145
1 % < PD < 3 %	2 002	76		2 078
3 % < PD < 10 %	358	41		399
PD > 10 %	114	120		234
Contrat douteux – contentieux			28	28
TOTAL	**10 433**	**423**	**28**	**10 884**

5

EXPOSITION AU RISQUE DE CRÉDIT – CORPORATE

	AU 31/12/2021			
	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	1 047	42		1 089
AA	6 749	84		6 833
A	5 444	182	1	5 627
Autres	22 281	3 402	573	26 256
TOTAL	**35 521**	**3 709**	**574**	**39 804**

	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	***(Bucket 1)***	***(Bucket 2)***	***(Bucket 3)***	**Total**
AAA	1 411	136		1 547
AA	5 152	322	48	5 522
A	12 856	352	15	13 223
Autres	20 253	3 375	396	24 024
TOTAL	**39 672**	**4 185**	**459**	**44 316**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	AU 31/12/2021			
	JUSTE VALEUR			
	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	1 829			1 829
AA	7 442			7 442
A	18 002	40		18 042
Autres	23 496	312		23 808
TOTAL	**50 770**	**352**	**0**	**51 122**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste valeur			
	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	2 464			2 464
AA	9 183			9 183
A	19 554			19 554
Autres	21 763	569		22 332
TOTAL	**52 964**	**569**	**0**	**53 533**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	AU 31/12/2021			
	MONTANT DE L'ENGAGEMENT			
	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	1 586	29		1 615
AA	70			70
A	1 964	50		2 014
Autres	6 390	448	11	6 849
TOTAL	**10 010**	**527**	**11**	**10 549**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	***(Bucket 1)***	***(Bucket 2)***	***(Bucket 3)***	**Total**
AAA	469	80		549
AA	1 213	89		1 302
A	1 814	56		1 870
Autres	5 052	453	7	5 512
TOTAL	**8 548**	**678**	**7**	**9 233**

EXPOSITION AU RISQUE DE CRÉDIT - ADMINISTRATION ET BANQUES CENTRALES

	AU 31/12/2021			
	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	2 416			2 416
AA	81 196			81 196
A	549	60		609
Autres	13 129	41	4	13 175
TOTAL	**97 291**	**101**	**4**	**97 396**

	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	2 271			2 271
AA	127 308	4		127 312
A	4 882	4	1	4 887
Autres	7 195	34	1	7 230
TOTAL	**141 656**	**42**	**2**	**141 700**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	AU 31/12/2021			
	JUSTE VALEUR			
	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	4 078			4 078
AA	94 551			94 551
A	5 496			5 496
Autres	25 546	21		25 567
TOTAL	**129 672**	**21**	**0**	**129 693**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste valeur			
	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	5 159			5 159
AA	102 296			102 296
A	4 161			4 161
Autres	19 135	42		19 177
TOTAL	**130 751**	**42**	**0**	**130 793**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	AU 31/12/2021			
	MONTANT DE L'ENGAGEMENT			
	ENGAGEMENTS SAINS OU DÉGRADÉS		ENGAGEMENTS DÉPRÉCIÉS	
	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL 12 MOIS	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL À MATURITÉ		
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	TOTAL
AAA	375			375
AA	150			150
A	473			473
Autres	4 969	3		4 971
TOTAL	**5 966**	**3**	**0**	**5 969**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité		
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	120			120
AA	854	3		857
A	2 123	1		2 124
Autres	2 487			2 487
TOTAL	**5 584**	**4**	**0**	**5 588**

5

EXPOSITION AU RISQUE DE CRÉDIT – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

	AU 31/12/2021			
	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	116			116
AA	472			472
A	992			992
Autres	1 176	50		1 226
TOTAL	**2 756**	**50**	**0**	**2 806**

	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA				0
AA	954			954
A	1 852			1 852
Autres	2 803	50		2 853
TOTAL	**5 609**	**50**	**0**	**5 659**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	AU 31/12/2021			
	JUSTE VALEUR			
	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	7 491			7 491
AA	7 732			7 732
A	21 967	5		21 972
Autres	10 110	1		10 111
TOTAL	**47 299**	**7**	**0**	**47 306**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste valeur			
	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	8 723			8 723
AA	10 272			10 272
A	20 677	25		20 702
Autres	6 345	20		6 365
TOTAL	**46 017**	**45**	**0**	**46 062**

5

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	AU 31/12/2021			
	MONTANT DE L'ENGAGEMENT			
	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	229	9		237
AA	737			737
A	272			272
Autres	1 809	17		1 826
TOTAL	**3 047**	**26**	**0**	**3 073**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
AAA	85	9		94
AA	1 645			1 645
A	844			844
Autres	219	15		234
TOTAL	**2 793**	**24**	**0**	**2 817**

CONCENTRATION DU RISQUE DE CRÉDIT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	AU 31/12/2021			
	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)	191 172	7 931	1 568	200 671
Autres pays de l'UE	13 639	263	52	13 954
Autres pays d'Europe	556	66	2	623
Autres	282	326	5	613
Dépréciations	*(189)*	*(532)*	*(669)*	*(1 390)*
TOTAL	**205 460**	**8 054**	**958**	**214 472**

	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
Actifs financiers au coût amorti	Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	
(en millions d'euros)	(*Bucket 1*)	(*Bucket 2*)	(*Bucket 3*)	Total
France (y compris DOM-TOM)	239 830	10 346	1 513	251 689
Autres pays de l'UE	12 248	288	76	12 612
Autres pays d'Europe	51	36	1	88
Autres	377	204	36	617
Dépréciations	*(173)*	*(448)*	*(626)*	*(1 247)*
TOTAL	**252 333**	**10 426**	**1 000**	**263 759**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	AU 31/12/2021			
	JUSTE VALEUR			
	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)	113 758	21		113 778
Autres pays de l'UE	72 128	256		72 384
Autres pays d'Europe	8 879	10		8 889
Autres	32 977	92		33 069
TOTAL	**227 742**	**379**	**0**	**228 121**
Dont dépréciations	*(456)*	*(9)*		*(465)*

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste Valeur			
	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)	121 038	60		121 098
Autres pays de l'UE	67 693	308		68 001
Autres pays d'Europe	8 469	125		8 594
Autres	32 532	163		32 695
TOTAL	**229 732**	**656**	**0**	**230 388**
Dont dépréciations	*(361)*	*(11)*		*(372)*

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	AU 31/12/2021			
	MONTANT DE L'ENGAGEMENT			
	ENGAGEMENTS SAINS OU DÉGRADÉS			
	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL 12 MOIS	ENGAGEMENTS SOUMIS À UNE ECL À MATURITÉ	ENGAGEMENTS DÉPRÉCIÉS	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	TOTAL
France (y compris DOM-TOM)	29 773	749	33	30 556
Autres pays de l'UE	598	154		752
Autres pays d'Europe	63	3		66
Autres	14			14
Provisions [a]	(52)	(40)	(5)	(97)
TOTAL	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	
(en millions d'euros)	*(Bucket 1)*	*(Bucket 2)*	*(Bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	26 912	1 120	34	28 066
Autres pays de l'UE	425	8		433
Autres pays d'Europe	8			8
Autres	13	1		14
Provisions [a]	(46)	(50)	(3)	(99)
TOTAL	**27 312**	**1 079**	**31**	**28 422**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

5

34.2.7. Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et organismes bénéficiant d'une garantie de l'État. Ces expositions incluent les dépôts centralisés à la Caisse des Dépôts.

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	TOTAL EXPOSITIONS DIRECTES [a]	Prises en pension	Hors bilan	TOTAL EXPOSITIONS DIRECTES ET INDIRECTES [b]	Exposition en %
Allemagne	5 910	287	6 198	114		6 312	2,5 %
Autriche	543	5	549			549	0,2 %
Belgique	10 173	236	10 408	2 200	(0)	12 608	4,9 %
Espagne	14 866	142	15 008	44		15 051	5,9 %
France	164 472	3 561	168 034	8 018	942	176 993	69,5 %
Irlande	88	15	103			103	0,0 %
Italie	14 800	501	15 300	11		15 311	6,0 %
Pays-Bas	305	4	309			309	0,1 %
Pologne	337	25	362			362	0,1 %
Portugal	1 873	77	1 949			1 949	0,8 %
Roumanie	174	1	175	0	0	175	0,1 %
Autres pays d'Europe	217	62	279		1	280	0,1 %
Supranational	5 330	739	6 070	2	0	6 072	2,4 %
Total Europe	219 088	5 656	224 743	10 389	943	236 075	92,6 %
Brésil	2 176	15 117	17 293			17 293	6,8 %
Canada	750	1	750			750	0,3 %
Japon	105	0	105			105	0,0 %
Autres pays	547	56	603			603	0,2 %
Total reste du monde	3 578	15 174	18 752	0	0	18 752	7,4 %
TOTAL	**222 666**	**20 829**	**243 495**	**10 389**	**943**	**254 827**	**100,0 %**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du groupe.

31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Total expositions directes [a]	Prises en pension	Hors bilan	Total expositions directes et indirectes [b]	Exposition en %
Allemagne	4 716	291	5 007	393		5 400	1,8 %
Autriche	2 488	6	2 494	133		2 627	0,9 %
Belgique	10 448	312	10 760	1 521		12 281	4,2 %
Espagne	12 911	124	13 035			13 035	4,5 %
France	208 599	3 527	212 126	12 375	1 036	225 537	77,1 %
Italie	8 389	783	9 172	154		9 326	3,2 %
Pays-Bas	341	5	346			346	0,1 %
Pologne	355	36	391			391	0,1 %
Portugal	1 370	80	1 450			1 450	0,5 %
Autres pays d'Europe	208	55	263	9	1	273	0,1 %
Supranational	4 814	732	5 546	16		5 562	1,9 %
Total Europe	**254 639**	**5 951**	**260 590**	**14 601**	**1 037**	**276 228**	**94,4 %**
Brésil	2 918	12 216	15 134			15 134	5,2 %
Canada	269		269			269	0,1 %
Corée du Sud	64		64	94		158	0,1 %
Japon	65	474	539			539	0,2 %
Autres pays	153	57	210			210	0,1 %
Total reste du monde	**3 469**	**12 747**	**16 216**	**94**	**0**	**16 310**	**5,6 %**
TOTAL	**258 108**	**18 698**	**276 806**	**14 695**	**1 037**	**292 538**	**100,0 %**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du groupe.

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

	31/12/2021							
	< 1 AN	1 À 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	TOTAL	< 1 AN	1 À 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	TOTAL
(en millions d'euros)				ACTIF				PASSIF
Instruments de taux d'intérêt	13	658	295	967	21	176	85	282
Swaps de taux d'intérêt	13	658	295	967	21	176	85	282
Options *caps floors collars* taux				0				0
Instruments de devises	0	0	55	55	0	0	51	51
Opérations fermes de change			55	55			51	51
Instruments de crédit				0				0
Autres instruments				0				0
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**13**	**658**	**351**	**1 022**	**21**	**176**	**136**	**333**

	31/12/2020							
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
(en millions d'euros)				Actif				Passif
Instruments de taux d'intérêt	11	766	665	1 442	11	327	346	684
Swaps de taux d'intérêt	11	766	665	1 442	11	327	346	684
Options *caps floors collars* taux								0
Instruments de devises	0	0	0	0	7	0	72	79
Opérations fermes de change				0	7		72	79
Instruments de crédit				0				0
Autres instruments				0				0
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**11**	**766**	**665**	**1 442**	**18**	**327**	**418**	**763**

Instruments dérivés de transaction

	31/12/2021							
	< 1 AN	1 À 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	TOTAL	< 1 AN	1 À 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	TOTAL
(en millions d'euros)				ACTIF				PASSIF
Instruments de taux d'intérêt	41	558	695	1 293	33	349	408	791
Swaps de taux d'intérêt	9	215	462	686	7	159	314	480
Options *Caps-floors-collars*	33	343	233	608	26	191	94	311
Instruments de devises	73	32	82	188	32	440	380	853
Opérations fermes de change	73	32	82	188	32	440	380	853
Instruments de crédit		2		2		13		13
Instruments sur actions et indices	142	664	12	818	73	554		627
Autres instruments				0	1	4		4
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	**256**	**1 257**	**789**	**2 302**	**139**	**1 360**	**788**	**2 288**

	31/12/2020							
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
(en millions d'euros)				Actif				Passif
Instruments de taux d'intérêt	11	264	606	881	10	233	584	827
Swaps de taux d'intérêt	6	225	545	776	5	203	554	762
Options Caps-floors-collars	5	39	61	105	5	30	30	65
Instruments de devises	11	65	81	157	110	322	449	881
Opérations fermes de change	11	65	81	157	110	322	449	881
Instruments de crédit		5		5		14		14
Instruments sur actions et indices								
Autres instruments	89	302	8	399	14	70		84
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	**111**	**636**	**695**	**1 442**	**134**	**639**	**1 033**	**1 806**

5

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 génère des produits et des charges d'intérêts dont les montants sont exposés aux variations des taux d'intérêts soit au travers de la mise en place de nouvelles opérations dont le taux n'est pas connu, soit au travers de l'appréciation comparative du taux auquel les opérations existantes auraient pu être mises en place. Dans le premier cas, il s'agit de risque de variation des flux de trésorerie, tandis que dans le second cas, il s'agit de risque de juste valeur.

Depuis le 1er janvier 2020, le Groupe La Banque Postale applique les dispositions d'IFRS 9 à ses relations de couverture excepté pour les relations de macro-couverture pour lesquelles il continue d'appliquer les dispositions de la norme IAS 39 telle qu'adoptée par l'Union européenne.

Réforme des taux d'intérêt de référence

Le 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, à l'échelle d'un marché, du remplacement d'un taux d'intérêt de référence actuel par un taux de référence alternatif ou du changement de son mode de détermination. Elle touche à la fois des taux de la zone euro (EONIA, EURIBOR) et hors zone euro (LIBOR).

La date limite pour utiliser les nouveaux taux de référence respectant le BMR est fixée au 1er janvier 2022. Il est toutefois prévu que ce projet reste actif 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, voire 2023.

Sur 2021, le projet structuré par le Groupe La Banque Postale a notamment abordé :

- la mise à jour des contrats pour leur mise en conformité avec les exigences de BMR et avec les nouvelles pratiques de place ;
- la remédiation des contrats existants pour inclusion ou amélioration des clauses de repli (dites *Fallback*) en cas de disparition d'un taux de référence à compter du 1er janvier 2022;
- l'adaptation des systèmes pour prendre en charge un nouveau taux de référence comme l'€STR, le SOFR ou le SONIA.

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 à même date ni selon les mêmes modalités.

Le groupe est exposé principalement aux taux EONIA et EURIBOR et dans une moindre mesure au taux LIBOR USD.

Euribor

Le groupe n'envisage pas l'arrêt de l'existence de l'EURIBOR dans un avenir prévisible ni le changement du risque couvert vers un nouveau taux de référence.

Eonia

À la suite de l'annonce de la cessation de la publication de l'EONIA à partir du 31 décembre 2021, le Groupe de Travail de la Banque Centrale Européenne (BCE) a recommandé que le taux *Euro Short Term Rate* (€STR), majoré de 0,085 %, soit utilisé comme taux de repli (*fallback rate*) pour l'EONIA. Pour mémoire, depuis le 1er octobre 2019, l'EONIA est déterminé en ajoutant 0,085 % à l'€STR.

La Banque Postale a ainsi engagé un processus de remplacement du taux EONIA par €STR+0,085 % ou bien par €STR mais avec une soulte en compensation de l'absence de majoration.

Sur l'année 2021 et début 2022, ont principalement été modifiés les contrats en EONIA des produits suivants :

- **les produits dérivés (swaps) clearés par les chambres de compensation LCH et Eurex** que La Banque Postale détenait *via* des *clearing brokers*. À l'approche de la disparition de l'EONIA, ces deux chambres ont décidé de faire basculer l'indexation de ces produits d'EONIA à €STR en annulant les contrats en vie le 15 octobre et en enregistrant (*booking*) de nouveaux contrats €STR le 16 octobre. L'écart de 0,085 % entre EONIA et €STR a été compensé *via* des soultes réglées ou reçues par les chambres afin de sauvegarder l'équivalence économique, pour chaque contrepartie, entre les situations d'avant et d'après ;
- **concernant les produits dérivés (swaps) que La Banque Postale détenait et dont la contrepartie n'était pas une chambre de compensation**, des amendements aux contrats cadres ont été signés. Ces amendements consistaient à remplacer l'indice EONIA par €STR+8,5 bps au moment de la disparition de l'EONIA. Ceci vaut également pour les swaps intragroupes ;
- **concernant les produits de financement proposés par La Banque Postale,** généralement des crédits ou des financements de court terme comme des découverts ou des lignes de trésorerie, pour lesquels La Banque Postale était la seule contrepartie du client (financement bilatéral), l'indice EONIA a été substitué par €STR+0,085 % à partir du 3 janvier 2022 (inclus), premier jour d'intérêts pour lequel l'EONIA n'a pas été publié.

Libor

Ice Benchmark Administrator (IBA), administrateur du LIBOR, a annoncé la cessation de la publication dès le 31 décembre 2021 des indices LIBOR CHF, EUR, JPY, GBP et USD (1 semaine, 2 mois). Les LIBOR USD 1, 3, 6, et 12 mois, quant à eux, cesseraient d'être publiés le 30 juin 2023. Contrairement à l'EONIA, le LIBOR n'a toutefois pas bénéficié d'un taux de repli unique qui puisse se substituer au LIBOR dans les contrats sans aucune autre modification. Toutefois, des directives sur les taux à employer et les méthodes de calcul ont généralement été proposées par des autorités compétentes ou les associations régissant les contrats cadres.

La Banque Postale a tenu à respecter les pratiques de place et a procédé de la manière suivante pour modifier ses contrats LIBOR :

- les produits dérivés. La banque ne détenait pas d'instruments dérivés en LIBOR autre que du LIBOR USD ; aussi, aucune modification d'indice LIBOR n'a eu lieu sur ces produits ;
- les produits de financement. La banque a pu avoir recours aux indices LIBOR dans le cadre de son offre de produits de financement, et en particulier pour des facilités de credit renouvelables ou *Revolving Credit Facilities* et des prêts à terme ou *term loans*. Ces produits ont pu faire l'objet de deux changements distincts : soit ils ont été modifiés pour basculer vers l'indice RFR correspondant, calculé selon les recommandations des autorités, et majoré d'un spread accepté par les pratiques de place (généralement le spread retenu par l'ISDA), soit ils se sont reposés sur l'utilisation des LIBOR synthétiques publiés par ICE pour les contrats difficilement modifiables (*tough legacy*). Toutes ces modifications ont fait l'objet d'une étude préalable aussi bien des équipes juridiques que des équipes techniques (métier, support) pour assurer une transition fluide et avec une minimisation du risque opérationnel.

Au 31 décembre 2021, la ventilation par indice de référence significatif des instruments basés sur les anciens taux de référence et qui doivent transiter vers les nouveaux taux avant leur maturité est la suivante :

(en millions d'euros) **2021**	VALEUR COMPTABLE DES ACTIFS FINANCIERS (HORS DÉRIVÉS)	VALEUR COMPTABLE DES PASSIFS FINANCIERS (HORS DÉRIVÉS)	NOTIONNEL DES DÉRIVÉS
EONIA	381		8 493
EURIBOR	12 331	1 625	81 566
LIBOR EURO			
LIBOR USD	257	522	1 536
LIBOR GBP	243		104
LIBOR CHF			
TIBOR			
LIBOR JPY			
Autres taux	215		173

Nature de la couverture – Gestion des risques associés

Dans le cadre de la gestion des risques de marché liés aux équilibres actif/passif et de la politique de gestion des risques, La Banque Postale met en place des couvertures au moyen d'instruments dérivés.

Ces couvertures économiques se traduisent par différentes natures comptables.

Lorsque les dérivés sont détenus à des fins de transaction, par définition ils n'entrent pas dans la catégorie des dérivés de couverture au sens comptable. La couverture ne résulte donc pas de la comptabilité de couverture mais de la symétrie avec le sous-jacent couvert économiquement.

Lorsque les dérivés de couverture satisfont aux critères requis 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. L'écart de valorisation entre le dérivé et l'élément couvert constitue la part inefficace de la couverture qui sera comptabilisée en compte de résultat.

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

La Banque Postale applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macro-couverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macro-couverture 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 La Banque Postale montre qu'elle n'est pas respectée et le dérivé de couverture est systématiquement résilié à due concurrence de l'inefficacité.

Instruments de couverture

La Banque Postale utilise plusieurs types de dérivés de couverture pour gérer les risques de taux et change des éléments du bilan.

S'agissant des swaps de taux (contrat de gré à gré permettant d'échanger, sur la base d'un montant nominal, les flux d'intérêts calculés sur un taux fixe contre les flux d'intérêts calculés sur un taux variable), La Banque Postale privilégie les swaps contre OIS.

S'agissant des Options (contrat de gré à gré entre deux contreparties permettant à l'acheteur de l'option de se couvrir au-delà d'un certain niveau), La Banque Postale a traité des *Caps* couvrant contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou d'exercice, aussi appelé *strike*), moyennant le paiement – généralement immédiat – d'une prime.

S'agissant des swaps de change, La Banque Postale utilise les *cross currency swaps* (swap de devise, payeur du taux en devise et receveur du taux variable en euro). Le *cross currency swap* assure ainsi à la fois le financement en devise ainsi que la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

34.3.3. Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du groupe (qu'elles soient d'origine clientèle ou financière) avec des dérivés traités avec des contreparties du marché. Ces opérations dépendent du modèle de gestion des portefeuilles.

Ces opérations procèdent de différentes stratégies de couverture qui visent essentiellement à couvrir le risque de taux d'intérêt

Élément couvert	Scénarios 2021 (en vigueur)	
	Dérivés	**Couverture**
	Swap payeur fixe	Macro-couverture *carve-out* de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-out Fair value hedge)*
	Swap Payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : *Fair value Hedge)*
Prêts à taux fixes	Swap Payeur fixe	Couverture des flux de trésorerie (CFH : *Cash Flow Hedge*)
	Swap Payeur fixe	Macro-couverture *carve-out* de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-out Fair value hedge)*
Titres à taux fixe acheté	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	Macro-couverture *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*)

Sous-jacents couverts à l'actif

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des obligations et des prêts à la clientèle (immobiliers, consommation) à taux fixe, ainsi qu'au risque de taux en flux de trésorerie (acquisition d'obligations à terme).

Sous-jacents couverts aux passifs

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des dépôts client à taux fixe (à vue, PEL), à des émissions obligataires à taux fixe.

Sources d'inefficacité

Couverture d'un titre par un swap

Il existe deux types de couverture de juste valeur :

Les couvertures contre Euribor : les couvertures contre Euribor sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation EURIBOR pour les titres, et les dérivés sont valorisés en utilisant une courbe EONIA. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture qui sera d'autant plus importante que le spread EONIA- EURIBOR va varier dans le temps (l'inefficacité provenant des variations de juste valeur de la branche variable du swap, dès lors que ce taux n'est pas un taux quotidien (tel l'Eonia) mais un taux préfixé (tel l'Euribor)).

Les couvertures contre Eonia : les couvertures contre EONIA sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation EONIA pour les titres et pour les dérivés. Ainsi, la couverture mathématique est parfaite entre le titre et le swap (titre actualisé contre EONIA avec retraitement de la composante crédit et swap actualisé contre EONIA), c'est pourquoi elles sont considérées comme étant 100 % efficaces sans nécessité de réaliser de tests d'efficacité rétrospectifs.

Couverture de plusieurs titres par plusieurs swaps

Les principes définis permettent d'obtenir une documentation de couverture simplifiée réputée 100 % efficace, tout en gérant correctement le traitement comptable de la composante taux couverte et notamment le recyclage des résultats de couverture en fonction des opérations réalisées sur les titres.

Les titres et leur couverture (un swap, plus exceptionnellement plusieurs swaps) sont regroupés par «stratégie» de macrocouverture. Chaque stratégie de macrocouverture respecte les contraintes suivantes :

1. les titres et les swaps de la stratégie ont une date de maturité comprise dans un même *bucket* d'une durée maximale d'un an ;
2. le montant notionnel du swap de la stratégie doit être strictement inférieur au montant principal total des titres ;

3 la maturité du swap de la stratégie doit être inférieure ou égale à la plus petite maturité des titres de la stratégie ;

4 la sensibilité du swap de la stratégie doit être inférieure ou égale à la 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 fixée des règles de débouclage en suivant le montant principal des titres vendus stratégie par stratégie afin de respecter en permanence les contraintes définies et en résiliant partiellement le même jour que la vente de titre l'encours de swap qui dépasserait du principal des titres restants. En cas de dépassement (sur-couverture), le test d'efficacité mis en place par La Banque Postale n'est pas respecté, une « inefficacité » est alors calculée, le dérivé de couverture est systématiquement résilié du montant de la sur-couverture.

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 La Banque Postale dans sa gestion opérationnelle du risque.

La méthode de détermination du ratio de couverture est la suivante : A 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. L'écart de valorisation correspond à la part inefficace de la couverture, comptabilisée en compte de résultat.

Test d'efficacité

La Banque Postale effectue un test d'efficacité au moins deux fois par semestre.

Couverture de flux de trésorerie Cash Flow Hedge

Concernant la couverture de flux de trésorerie *Cash Flow Hedge*, 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, La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Partant du postulat que les swaps contre EONIA sont 100 % efficace 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, La Banque Postale impose de résilier tout ou partie du sous-jacent de couverture. Pour cela, les tests d'efficacité sont effectués avant et après cession pour s'assurer de la conformité de l'opération de résiliation.

Couverture de plusieurs titres par un swap

Afin d'assurer le suivi de la stratégie de couverture, La Banque Postale a mis en place une documentation glissante des stratégies de couverture pour matérialiser l'absence d'entrée de nouveaux titres ou de complément sur des positions existantes

Couverture de plusieurs prêts par plusieurs swaps (fonds de cuve/carve out)

Pour un sous-ensemble de contrats clients à taux fixe, 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 31/12/2021		
(en millions d'euros)	ACTIF	PASSIF	NOTIONNEL
Instruments de taux d'intérêt	967	282	45 305
Swaps de taux d'intérêt	967	282	45 305
Options *Caps-floors-collars*-taux			
Instruments de devises	0	0	1 152
Opérations fermes de change			1 152
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**967**	**282**	**46 458**
Instruments de taux d'intérêt			
Instruments de devises	55	50	1 060
Opérations fermes de change	55	50	1 060
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**55**	**50**	**1 060**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**1 022**	**333**	**47 517**

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	3 ans	> 3 ans
EONIA	5 130	3 056
LIBOR USD	728	171

Ces montants notionnels de dérivés de couverture sont ventilés avant ou après l'échéance de 3 ans qui est la 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 3 ans à compter du 1er janvier 2022, puis est reconduit d'année en année.

	Au 31/12/2020		
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Notionnel**
Instruments de taux d'intérêt	**1 443**	**684**	**51 596**
Swaps de taux d'intérêt	1 443	684	51 477
Options *Caps-floors-collars*-taux			119
Instruments de devises	**0**	**0**	**798**
Opérations fermes de change			798
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**1 443**	**684**	**52 394**
Instruments de taux d'intérêt			**140**
Instruments de devises	**0**	**79**	**741**
Opérations fermes de change		79	741
Autres instruments			
TOTAL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**0**	**79**	**881**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**1 443**	**763**	**53 275**

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 31/12/2021			
(en millions d'euros)	**< 1 AN**	**ENTRE 1 ET 5 ANS**	**> 5 ANS**	**TOTAL**
Instruments de taux d'intérêt	**5 555**	**32 619**	**7 131**	**45 305**
Swaps de taux d'intérêts	5 555	32 619	7 131	45 305
Option de taux *caps-floors-collars*				0
Instruments de devises	**0**	**100**	**1 053**	**1 152**
Opérations fermes de change		100	1 053	1 152
Autres instruments				**0**
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**5 555**	**32 718**	**8 184**	**46 458**
Instruments de taux d'intérêt				**0**
Instruments de devises	**0**	**0**	**1 060**	**1 060**
Opérations fermes de change			1 060	1 060
Autres instruments				**0**
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**0**	**0**	**1 060**	**1 060**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**5 555**	**32 718**	**9 244**	**47 517**

	Au 31/12/2020			
(en millions d'euros)	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	5 597	35 263	10 736	51 596
Swaps de taux d'intérêts	5 555	35 208	10 714	51 477
Option de taux *caps-floors-collars*	42	55	22	119
Instruments de devises	340	0	459	799
Opérations fermes de change	340		459	799
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**5 937**	**35 263**	**11 195**	**52 395**
Instruments de taux d'intérêt	140			140
Instruments de devises	334		407	741
Instruments de crédit				
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**474**	**0**	**407**	**881**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**6 411**	**35 263**	**11 602**	**53 276**

COUVERTURE DE JUSTE VALEUR

Éléments couverts

	31/12/2021			
Microcouverture de juste valeur	**COUVERTURES EXISTANTES**		**COUVERTURES AYANT CESSÉ**	**RÉÉVALUTION 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	8 916	(7)		(332)
Change	100			
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**9 015**	**(7)**	**0**	**(332)**
Taux d'intérêt	639	4		(11)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**639**	**4**	**0**	**(11)**
PASSIF				
Taux d'intérêt	10 063	257		(308)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**10 063**	**257**	**0**	**(308)**

	31/12/2020			
Microcouverture de juste valeur	**Couvertures existantes**		**Couvertures ayant cessé**	**Réévalution 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	12 333	325		105
Change				
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**12 333**	**325**	**0**	**105**
Taux d'intérêt	1 000	14		2
Change				
Autres	182			
Instruments financiers au coût amorti	**1 182**	**14**	**0**	**2**
PASSIF				
Taux d'intérêt	11 195	565		88
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**11 195**	**565**	**0**	**88**

Macrocouverture de juste valeur Au 31/12/2018	**31/12/2021**	**31/12/2020**
(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	11 585	13 300
Total – Actif	11 585	13 300
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	14 079	14 144
Total - Passif	14 079	14 144
TOTAL COUVERTURE DE LA JUSTE VALEUR DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT D'UN PORTEFEUILLE D'INSTRUMENTS FINANCIERS	**25 664**	**27 444**

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2021 — RÉSULTAT NET (RÉSULTAT DE LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE) — VARIATION DE JUSTE VALEUR SUR LES INSTRUMENTS DE COUVERTURE (Y.C. CESSATIONS DE COUVERTURE)	VARIATION DE JUSTE VALEUR SUR LES ÉLÉMENTS COUVERTS (Y.C. CESSATIONS DE COUVERTURE)	PART DE L'INEFFICACITÉ DE LA COUVERTURE
Taux d'intérêt	(130)	125	(5)
Change	1	(1)	
Autres			
TOTAL	**(129)**	**124**	**(5)**

(en millions d'euros)	31/12/2020 — Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture) — Variation de juste valeur sur les instruments de couverture (y.c. cessations de couverture)	Variation de juste valeur sur les éléments couverts (y.c. cessations de couverture)	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(145)	145	
Change	9	(8)	
TOTAL	**(136)**	**137**	**0**

COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

Éléments de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2021 — COUVERTURES EXISTANTES — CUMUL DES RÉÉVALUATIONS DE JUSTE VALEUR LIÉES À LA COUVERTURE	COUVERTURES AYANT CESSÉ — CUMUL DES RÉÉVALUATIONS DE JUSTE VALEUR LIÉES À LA COUVERTURE RESTANT À ÉTALER	RÉÉVALUTION DE JUSTE VALEUR SUR LA PÉRIODE LIÉE À LA COUVERTURE (Y.C. CESSATIONS DE COUVERTURES AU COURS DE LA PÉRIODE)
ACTIF			
Taux d'intérêt		27	
Change		20	42
Autres			
TOTAL	**0**	**47**	**42**

	31/12/2020		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé	
(en millions d'euros)	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	Réévalution de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
ACTIF			
Taux d'intérêt		31	
Change	(22)		(1)
Autres			
TOTAL	**(22)**	**31**	**(1)**

Résultat de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie

	31/12/2021		
	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		(4)	
Change	106	(64)	
Autres			
TOTAL	**106**	**(67)**	**0**

	31/12/2020		
	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		(16)	
Change	(67)	66	9
Autres			
TOTAL	**(67)**	**50**	**9**

34.3.4. Mesure du risque

La VaR

La VaR (*Value at Risk*) est un indicateur du risque de perte auquel La Banque Postale est confrontée. Il donne une estimation de la perte maximale potentielle à un horizon donné avec une probabilité donnée. Toutefois cet indicateur ne donne aucune indication 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 action auxquels La Banque Postale est exposée.

La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, peu significatives à date au regard des positions globales, pourrait amener la Direction des Risques Groupe (DRG) à déployer une méthodologie plus adaptée. Des indicateurs dédiés à la surveillance du risque optionnel sont par ailleurs implémentés.

La DRG procède à une analyse ex post (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

Les scénarios de stress

L'estimation de la VaR, faite sur l'hypothèse d'une loi de distribution normale, est effectuée dans des conditions normales de marché et ne donne aucune information sur le montant de la perte potentielle lorsque la VaR est dépassée. Il est donc nécessaire de pouvoir estimer les pertes potentielles en supposant des conditions de marchés exceptionnelles (attentats, faillite d'un grand groupe, etc.) et c'est dans cette optique que sont implémentés des scénarios de stress.

Un scénario de stress consiste à simuler une situation extrême afin d'évaluer les conséquences financières sur le résultat ou les fonds propres de La Banque Postale. Le recours à ces scénarios est un outil d'analyse et de maîtrise pour mieux appréhender les risques de marchés.

34.4 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini, par l'arrêté du 3 novembre 2014, comme le risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché (risque systémique) ou de facteurs idiosyncratiques (risque de signature propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Les systèmes de déclaration des risques de liquidité couvrent l'ensemble du groupe La Banque Postale, au niveau prudentiel. Certaines des limites et indicateurs utilisés en gestion font référence à des unités sociales du groupe, notamment La Banque Postale, entité la plus importante.

Le pilotage du risque de liquidité s'appuie sur :

- une cartographie des risques ;
- un dispositif de principes et limites ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de *funding* du groupe La Banque Postale ;
- un coussin de titres liquides non grevés de haute qualité (et son équivalent de dépôt à la banque centrale).

En avril 2021, les instances de La Banque Postale (Conseil de surveillance) ont approuvé l'ensemble du dispositif d'évaluation de la liquidité et de son adéquation – ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*).

La Banque Postale dispose d'une forte position de liquidité assise sur :

- un montant de dépôts clients supérieur à celui des prêts clients. La Banque Postale dispose d'une base de dépôts très importante et diversifiée (supérieure à 200 milliards d'euros), principalement composée de dépôts d'une clientèle de particuliers français ;
- un important portefeuille HQLA (*High Quality Liquidity Assets*), La Banque Postale a historiquement investi une part significative de son bilan en titres souverains, en raison de son activité historique de recueil de dépôts, alors que les activités de crédits clientèles ne se sont développées que depuis 2006. Ce portefeuille contient exclusivement des actifs liquides et de haute qualité en accord avec les dispositions du règlement délégué (UE) n° 2015/61, ce qui permet d'élever son ratio de liquidité à court terme au-dessus de 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 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 de gestion du bilan, dans le respect des principes et limites validés par le Comité de pilotage des risques groupe (CPRG). Cette responsabilité est partiellement déléguée au Comité ALM et trésorerie pour le risque de liquidité.

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 principes 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) dont les objectifs principaux sont (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 et 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 Postale.

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

Ce dispositif s'appuie principalement sur l'horizon de survie et le ratio de liquidité court terme LCR *(Liquidity Coverage Ratio)*.

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de La Banque Postale à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique.

Le LCR doit être supérieur à 100 %, limite réglementaire respectée par La Banque Postale (qui se fixe une cible interne plus élevée, précédemment mentionnée) à fin 2021.

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. Un proxy du LCR est calculé quotidiennement.

L'indicateur d'horizon de survie mesure la durée durant laquelle La Banque Postale resterait en mesure de faire face à ses échéances pendant une période de stress mêlant chocs systémique et idiosyncratique.

Suivi de la liquidité à long terme

Le dispositif de pilotage comprend :

- le ratio relatif au financement stable NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) ;
- 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 Postale s'assure d'un niveau adéquat au long terme ;
- dans le cadre de l'ILAAP, plusieurs stress ayant été développés ;
- la concentration, le coût et la structure du refinancement, la concentration du coussin d'actifs, étant évalués régulièrement et faisant l'objet de reportings réglementaires (ALMM) en complément de la publication du LCR ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises ;
- une évaluation de gap de liquidité, détaillée ci-dessous.

La Banque Postale évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance et des limites définies sur les horizons de 1, 3 et 5 ans. Les hypothèses prises en compte correspondent à une approche stressée, résultant en une vision conservatrice de la position de liquidité du groupe La Banque Postale.

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 de gestion du bilan et par la Direction des Risques Groupe.

Les opérations hors bilan sont intégrées en prenant en compte des hypothèses de tirage.

Le caractère cessible de certaines opérations peut le cas échéant être pris en compte.

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, soit 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.

Plan de financement d'urgence (PFU)

Le plan de financement d'urgence est destiné à être suivi par les instances de gouvernance (Comité ALM et Trésorerie, Comité Barèmes et Refinancements (CBR), CPRG) et exécuté opérationnellement par la Banque de Financement et d'Investissement.

Le PFU fait partie du processus d'évaluation interne de la liquidité dont La Banque Postale rend compte de façon annuelle. Le PFU présente les indicateurs avancés retenus pour apprécier 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 PFU 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 la surveillance accrue du risque de liquidité. La présentation, en période normale, des indicateurs est réalisée au cours du Comité ALM et Trésorerie et périodiquement au CPRG. Ces indicateurs font également l'objet d'un suivi hebdomadaire dans le cadre du CBR. 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 Postale à se procurer rapidement des fonds sur les marchés pour s'assurer que les estimations sur la capacité de La Banque Postale à emprunter restent valides. La fréquence envisagée pour ce genre de test est au minimum de deux fois par an.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponible rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.

La réserve de liquidité est composée :

- du cash placé auprès de la banque centrale (hors moyenne des réserves obligatoires calculée 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 ratio 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 La Banque Postale (La Banque Postale Home Loan SFH) par l'émission de *covered bond*, constitue également une source de liquidité importante.

Capacités d'accès au financement externe

Dans le cadre de la gestion prudente de la liquidité mise en œuvre par le Comité ALM et Trésorerie et le Comité CPRG, 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 20 milliards d'euros d'EMTN, au format *retail*, permettant d'émettre de la dette senior (vanille et structurée), senior non préférée et Tier 2 ;
- un programme de 10 milliards d'euros de titres financiers, au format *retail*, dédié aux émissions structurées de dette senior ;
- un programme de 30 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'Obligations de Financement de l'Habitat (OFH) *via* son véhicule de financement sécurisé mis en place en 2013, La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale SA ;
- un accès au refinancement par la Banque européenne d'investissement (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 aux plates-formes de mises en pension Brokertec, Eurex Repo et Eurex GC pooling et NGT Bondlend ;
- un accès au marché interbancaire.

La Banque Postale a également accès à un véhicule de financement sécurisé *via* la Caisse de Financement Local (CAFFIL), à qui La Banque Postale cède régulièrement des prêts distribués aux entités du Secteur public local.

Par ailleurs, suite à l'assouplissement par la BCE des critères d'accès aux opérations ciblées de refinancement de long terme (TLTRO III), au début de l'année 2021, La Banque Postale a décidé de tirer l'intégralité de l'allocation disponible.

34.5 Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectées par les fluctuations des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux comprend la gestion de la sensibilité de la valeur économique des fonds propres (EVE) et la gestion de la sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI).

L'unité en charge de la surveillance et de la gestion du risque de taux d'intérêt global est au sein de 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 et Trésorerie 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 est essentiellement mensuelle.

Objectifs

Le risque de taux est piloté de manière à couvrir la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de La Banque Postale sous contrainte du respect des indicateurs de sensibilité de la valeur. Ce pilotage est réalisé en dynamique, sur la base du plan d'affaires, au travers de la mise en place de dérivés de taux (couvertures) ou d'inflexion de la politique commerciale.

Le 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.

Périmètre

Comme requis pas le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le *banking book* (portefeuille bancaire) sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, Inflation, Eonia, etc.) en tenant compte de conventions d'écoulement probables, elles-mêmes fonctions des situations de marché. Il recouvre plusieurs facteurs de risques :

- 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/et à l'inflation.

Dans ce cadre, la variation de marge nette d'intérêt est mesurée en fonction de plusieurs scénarios de taux. Le risque de taux d'intérêt présent dans le bilan est simulé de manière dynamique, en tenant compte des variations futures d'encours (remboursements anticipés, productions nouvelles, etc.) conformément aux modèles comportementaux développés et au plan d'affaires.

Les opérations des portefeuilles obligataires de la Salle des marchés comptabilisées à la juste valeur par résultat (*trading*) 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 de gestion du bilan 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.

La sensibilité de la valeur des fonds propres (EVE – Economic Value of Equity)

Elle correspond à la variation défavorable de la valeur consécutive à différents scénarios de choc, rapportée aux fonds propres prudentiels de La Banque Postale. Celle-ci est calculée de manière statique à partir des échéanciers contractuels des éléments de bilan en stock.

La sensibilité de la Marge Nette d'Intérêts (MNI)

La sensibilité de la MNI se définit comme étant la différence de MNI entre un scénario de taux modifié par rapport à un scénario de taux de référence.

Cette sensibilité de la MNI se calcule pour chaque scénario de taux en prenant en compte les modèles comportementaux dépendants des taux, et en maintenant les niveaux de nouvelle production et collecte des activités commerciales, et les hypothèses relatives aux opérations financières équivalentes au scénario de référence.

NOTE 35 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

35.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers 378
35.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers 381
35.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres 383
35.4 Instruments financiers de couverture 383
35.5 Reclassements d'actifs financiers 383
35.6 Compensation des instruments financiers 383

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 non ajustés observés sur un marché actif ;
- niveau 2 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données observables ;
- niveau 3 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données non observables.

(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR [a]	31/12/2021 HIÉRARCHIE DE JUSTE VALEUR [b] NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	123 117	125 901			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	67 823	67 837			
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	231 420	231 420	182 357	30 587	18 476
Instruments dérivés de couverture	1 022	1 022		1 022	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	228 310	228 310	222 356	3 064	2 890
Immeubles de placement	3 393	3 877		2 050	
Titres au coût amorti	23 480	24 256			
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	500	500		44	334
Créances clients et autres créances	5 554	5 554			
Autres actifs financiers courants	436	436	230	134	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 895	2 895	634	2 261	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	30 393	30 723			
Dettes envers la clientèle	234 582	233 333			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	4 253	4 253	470	3 783	
Instruments dérivés de couverture	333	333		333	
Dettes représentées par un titre	21 693	22 495			
Dettes subordonnées	10 110	10 376			
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	13 909	14 176		657	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 140	9 140			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Transfert sur les Titres

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 226 millions d'euros (17 titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 28 millions d'euros (2 titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

			31/12/2020		
			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	125 222	131 030			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	114 434	114 446			
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	195 629	195 629	148 285	33 035	14 309
Instruments dérivés de couverture	1 443	1 443		1 443	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	230 559	230 559	226 826	1 964	1 769
Immeubles de placement	3 083	4 109		1 705	
Titres au coût amorti	24 018	25 842			
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	501	501		75	323
Créances clients et autres créances	5 100	5 100			
Autres actifs financiers courants	382	382		314	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 763	2 763	450	2 314	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	33 533	33 533			
Dettes envers la clientèle	229 793	232 109			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	3 279	3 279	400	2 879	
Instruments dérivés de couverture	763	763		763	
Dettes représentées par un titre	21 639	22 697			
Dettes subordonnées	10 187	10 586			
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	12 399	12 988		705	
Dettes fournisseurs et autres dettes	8 724	8 724			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Transfert sur les Titres

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 117,6 millions d'euros (4 titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 64,1 millions d'euros (8 titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert sur les dérivés

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 8,5 millions d'euros (il s'agit d'un changement de méthode entre 2019 et 2020 appliquée aux CDS sur 9 dossiers).

Justes valeurs de niveau 3 : rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture (activités bancaires)

(en millions d'euros)	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	TOTAL
Ouverture	*14 308*	*1 989*	*16 297*
Gains et pertes enregistrés en résultat	1 500		1 500
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(80)	(80)
Achats	4 086	719	4 805
Ventes	(1 029)		(1 029)
Émissions			0
Remboursements	(2 005)		(2 005)
Transferts vers ou hors niveau 3	(16)	(283)	(298)
Variation de périmètre	2 962	745	3 707
Autres mouvements	(1 332)	4	(1 328)
CLÔTURE	**18 476**	**3 094**	**21 571**

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 un prix de sortie soit 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.

2021

(en millions d'euros)	PRODUITS/ (CHARGES) D'INTÉRÊTS	VARIATIONS DE JUSTE VALEUR		DÉPRÉCIATION	DÉCOMPTABILISATION ET DIVIDENDES	GAIN/ (PERTE) NET
		JUSTE VALEUR EN RÉSULTAT	JUSTE VALEUR EN CAPITAUX PROPRES			
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 977					1 977
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	1 763		(952)		(1 208)	(397)
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		12 575			1 399	13 974
Opérations de couverture	205	(5)	38			238
TOTAL	**3 946**	**12 570**	**(914)**	**0**	**191**	**15 793**

2020

(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Variations de juste valeur		Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain/(perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres			
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 921				297	2 218
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	438		1 109		(157)	1 390
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		3 678			1 275	4 953
Opérations de couverture	227	9	(37)			199
TOTAL	**2 586**	**3 687**	**1 072**	**0**	**1 415**	**8 760**

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 2021.

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

2021

	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	58		58	30	29	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	35		35	30	3	2

2020

	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
(en millions d'euros)	A	B	C = A - B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F = C - D - E
Instruments financiers dérivés actifs	89		89	59	31	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	59		59	59		0

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés. La fréquence des appels de marge est hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de la norme IFRS 7 sur la compensation.

35.6.2 Instruments financiers des activités bancaires

2021

(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	MONTANTS NETS
				INSTRUMENTS FINANCIERS D	CASH COLLATÉRAL D	E	F = C - D - E
Actifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	232 524		232 524	2 237	961		229 326
Dont opérations de pension	1		1				1
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	3 368		3 368	2 237	961		170
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	192 957	1 965	190 992	82	60	5 119	185 731
Dont prises en pension	9 228	1 965	7 263	82	60	5 119	2 002
Comptes de régularisation et autres actifs	33 415		33 415	5			33 410
Dont dépôts de garantie donnés	5	0	5	5			0
Autres actifs non soumis à compensation	315 379		315 379				315 379
TOTAL ACTIF	**774 275**	**1 965**	**772 310**	**2 324**	**1 021**	**5 119**	**763 846**
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	4 667		4 667	2 237	338		2 092
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	2 612		2 612	2 237	338		37
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	267 396	1 965	265 431	87	635	27 416	237 293
Dont mises en pension	46 035	1 965	44 070	87	635	27 416	15 932
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	470 433		470 433				470 433
TOTAL PASSIF	**742 496**	**1 965**	**740 531**	**2 324**	**973**	**27 416**	**709 818**

2020

(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	197 215		197 215	2 095	667		194 453
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	2 980		2 980	2 095	667		218
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	242 453	2 713	239 740	1 820	1	11 811	226 108
Dont prises en pension	18 696	2 713	15 983	1 820	1	11 811	2 351
Comptes de régularisation et autres actifs	31 907		31 907	7			31 900
Dont dépôts de garantie donnés	17	0	17	7			10
Autres actifs non soumis à compensation	268 314		268 314				268 314
TOTAL ACTIF	**739 889**	**2 713**	**737 176**	**3 922**	**668**	**11 811**	**720 775**
Passifs							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	4 184		4 184	2 095	453		1 636
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	2 568		2 568	2 095	453		20
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	266 639	2 713	263 926	1 820	212	34 237	227 657
Dont mises en pension	50 628	2 713	47 915	1 820	212	34 237	11 646
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	436 623		436 623				436 623
TOTAL PASSIF	**707 446**	**2 713**	**704 733**	**3 915**	**665**	**34 237**	**665 916**

NOTE 36 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

36.1 Relations avec l'état et les entreprises du secteur public 387
36.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation 387
36.3 Rémunération des organes d'administration et de direction 387

36.1 Relations avec l'état et les entreprises du secteur public

36.1.1 Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

En ce qui concerne les activités bancaires du groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (Livret A, Livret développement durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

36.1.2 Relations avec les entreprises du secteur public

Le groupe La Poste réalise des transactions courantes, aux conditions de marché, avec des entreprises du secteur public.

36.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les sociétés consolidées par le groupe CDC concernent essentiellement les opérations réalisées par La Banque Postale avec les fonds d'épargne gérés par la Caisse des Dépôts et sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits	1 082	946
Charges	(7)	(10)
Créances	66 115	68 682
Dettes	452	184

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 5,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (5,8 millions d'euros en 2020). 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 2021 s'élèvent à 0,3 million d'euros (0,2 million d'euros en 2020).

NOTE 37 ENTITÉS STRUCTURÉES

37.1 Entités structurées consolidées 388
37.2 Entités structurées non consolidées 388

37.1 Entités structurées consolidées

Les entités structurées sont des entités qui ont été conçues de telle manière que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le facteur déterminant pour établir qui contrôle l'entité ; c'est notamment le cas lorsque les activités pertinentes sont dirigées au moyen d'accords contractuels. Les entités structurées ont généralement un objectif précis et bien défini ou des activités bien circonscrites.

Les entités structurées consolidées incluent :

- des organismes de placements collectifs (OPC, FCP) dont la gestion est assurée par les filiales du groupe dans le cadre de ses activités bancaires ou pour lequel le groupe est amené à investir pour le compte des assurés souscrivant auprès des entités du groupe ainsi que pour son compte propre ;
- des Fonds Communs de Titrisations (FCT) dont les parts sont émises par des entités structurées ayant pour vocation de diversifier les risques de crédit sous-jacents et qui peuvent être divisées en tranche.

37.2 Entités structurées non consolidées

Les informations présentées ci-après concernent les entités structurées par le groupe et qui ne sont pas contrôlées par ce dernier. Ces informations ont été regroupées par entités exerçant des activités similaires : La Titrisation, les Fonds de placement et Autres.

Titrisation

Les opérations de titrisation regroupent les Fonds Communs de Titrisations (FCT) et structures équivalentes qui émettent des instruments financiers pouvant être souscrits par des investisseurs, portent des risques de crédit inhérents et qui peuvent être divisés en tranche. La titrisation est une technique financière par laquelle des créances traditionnellement illiquides et gardées par leurs détenteurs jusqu'à l'échéance sont transformées en titres négociables et liquides. Le but de cette opération est de :

- permettre la transformation d'un portefeuille illiquide en titres liquides ;
- favoriser la levée des fonds à des conditions avantageuses : outil de refinancement ;
- améliorer la gestion des risques : mécanisme de transfert de risques vers l'investisseur ;
- transférer le risque de crédit et ses composantes (risque de taux, de liquidité…) et donc de réduire les contraintes sur les fonds propres ;
- faciliter la structuration du bilan (instrument de gestion du bilan).

Fonds de placement

Cette activité consiste à répondre à la demande des investisseurs dans le cadre :

- de la gestion de fonds. Cette activité fait appel à des entités structurées comme les organismes de placements collectifs ou des fonds immobiliers et autres structures équivalentes ;
- du placement des primes d'assurance reçues des clients des sociétés d'assurance conformément aux dispositions réglementaires prévues par le Code des assurances. Les placements des sociétés d'assurance permettent de garantir les engagements pris vis-à-vis des assurés tout au long de la vie des contrats d'assurance. Leur valeur et leur rendement sont corrélés à ces engagements.

Autres

Il s'agit d'un ensemble regroupant le reste des activités.

Intérêts dans les entités structurées non consolidées

Les intérêts du groupe dans une entité structurée non consolidée concernent les liens contractuels ou non qui l'exposent à un risque de rendements variables associés à la performance de cette entité structurée. Les intérêts peuvent être attestés notamment par la détention d'instruments de capitaux propres ou de titres de créances mais également par un financement, un crédit de trésorerie, un rehaussement de crédit, l'octroi de garanties ou de dérivés structurés.

Le tableau ci-dessous fournit une information en regroupant par activité, de façon cumulée, l'exhaustivité des entités dans lesquelles le groupe a un intérêt sans restriction particulière :

(en millions d'euros)	Titrisation	Fonds de placement	Autres
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	6 177	119 083	435
Instruments financiers dérivés de couverture			
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	3		40
Actifs financiers au coût amorti		170	2 773
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**6 180**	**119 253**	**3 248**
Provisions			
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**0**	**0**	**0**
Engagements de financement donnés		120	836
Engagements de garantie donnés	0		
Exposition maximale au risque de perte	**6 180**	**119 373**	**4 084**
Garanties reçues et autres rehaussements de crédit			
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE PERTE	**6 180**	**119 373**	**4 084**

L'exposition maximale au risque de perte correspond au montant des intérêts enregistrés à l'actif du bilan et des engagements donnés minoré des provisions pour risques et charges enregistrées au passif, minoré des garanties reçues.

L'exposition maximale au risque de perte est le plus souvent limitée aux parts détenues dans les fonds, à l'exception des fonds dans lesquels La Banque Postale accorde une garantie de capital et de performance.

Informations sur les entités structurées non consolidées sponsorisées par le groupe

Sont définis comme entités structurées non consolidées sponsorisées les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le groupe, notamment les fonds gérés par la filiale La Banque Postale Asset Management.

Une entité structurée est réputée sponsorisée par le groupe dès lors que sa dénomination intègre le nom du groupe ou d'une de ses filiales.

Les revenus tirés par le groupe sur ces entités s'élèvent à 98 millions d'euros au 31 décembre 2021 et sont principalement composés de commissions non récurrentes.

NOTE 38 ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

38.1 Engagements des activités bancaires 390
38.2 Autres engagements donnés 391
38.3 Autres engagements reçus 391
38.4 Passifs éventuels 391

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)	31/12/2021	31/12/2020
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
en faveur d'établissements de crédit	1 949	1 838
en faveur de la clientèle	26 992	24 053
Engagements de garantie		
en faveur d'établissements de crédit	1 123	980
en faveur de la clientèle [(a)]	1 324	1 650
Engagements sur titres à livrer	17 438	15 135
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
reçus d'établissements de crédit [(b)]	17 185	15 619
reçus de la clientèle	400	495
Engagements de garantie		
reçus d'établissements de crédit	36 937	36 712
reçus de la clientèle	6 980	6 515
Engagements sur titres à recevoir	216	365
Autres engagements donnés [(b)(c)]	**51 044**	**46 668**
Autres engagements reçus	**27 297**	**27 589**

(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 (9 099 millions d'euros) et reçus (702 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 2021, 23 798 millions d'euros (21 725 millions d'euros en 2020) 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 2021 à 184 millions d'euros (contre 197 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 41 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 11 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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 2021 à 82 millions d'euros, dont 65 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 2021.

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 2022 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2021 à 60 millions d'euros.

38.3.4 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.

38.3.5 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 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 PRÉCISIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS BANCAIRES ET D'ASSURANCE

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale 392
39.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir 394
39.3 Placements des activités d'assurance 394
39.4 Produits nets des sociétés d'assurance 396
39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition 397

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Caisse, Banques centrales	50 812	1 783
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	231 420	195 629
Instruments dérivés de couverture	1 022	1 443
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	228 509	230 779
Titres au coût amorti	23 480	24 018
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au coût amorti	67 823	114 434
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	123 117	125 222
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	101	220
Actifs d'impôts courants	831	969
Compte de régularisation et actif divers	33 268	31 696
Actifs destinés à être cédés	178	0
Participations dans les entreprises mises en équivalence	948	696
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	9 796	9 149
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	142	142
Élimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(8 879)
TOTAL	**762 568**	**727 301**

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	4 253	3 279
Instruments dérivés de couverture	333	763
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	30 393	33 533
Dettes envers la clientèle	234 584	229 793
Dettes représentées par un titre	21 693	21 639
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	422	726
Passifs d'impôts courants	1 355	1 592
Comptes de régularisation et passifs divers	21 226	21 456
Provisions techniques des entreprises d'assurance	414 398	379 830
Provisions	1 075	1 025
Dettes subordonnées	10 110	10 187
Intérêts minoritaires	**11 690**	**13 593**
Capitaux propres part du groupe	**10 845**	**9 688**
Réserves consolidées et autres	10 289	5 567
Résultat part du groupe	556	4 121
Solde des opérations avec le reste du groupe – Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du groupe – Impact sur le bilan	193	197
TOTAL	**762 568**	**727 301**

39.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à – d'1 an	Échéances à + d'1 an	TOTAL
Éléments d'actifs par durée restant à courir			
Caisses, banques centrales	50 812	(0)	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	7 774	223 646	231 420
Instruments dérivés de couverture	13	1 009	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	24 616	203 840	228 456
Titres au coût amorti	1 581	21 899	23 480
Créances sur les établissements de crédit	67 372	451	67 823
Prêts et créances sur la clientèle	21 908	101 209	123 117
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif	0	101	101
Éléments de passif par durée restant à courir			
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	140	4 113	4 253
Instruments dérivés de couverture	21	312	333
Dettes envers les établissements de crédit	23 611	6 782	30 393
Dettes envers la clientèle	218 668	15 915	234 584
Dettes représentées par un titre	8 004	13 689	21 693
Dettes subordonnées	1 123	8 987	10 110
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif	0	421	422

39.3 Placements des activités d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs financiers à la juste valeur par résultat [(a)]	226 404	187 678
Instruments dérivés de couverture	55	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables [(b)]	216 584	216 883
Titres au coût amorti	84	155
Immeubles de placement	3 393	3 083
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**446 520**	**407 799**

(a) Actifs financiers à la juste valeur par résultat
(b) Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de dettes	**180 952**	**149 028**
Effets publics et valeurs assimilées	4 316	4 744
Obligations et autres titres à revenu fixe	20 439	17 523
OPCVM	76 848	62 680
Actifs représentatifs de contrats en UC	73 742	57 236
Prêts et avances	5 607	6 845
Instruments de capitaux propres	**44 038**	**38 120**
Actions et autres titres à revenu variable	39 301	34 049
Actifs représentatifs de contrats en UC	4 737	4 071
Instruments dérivés	**1 413**	**531**
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**226 403**	**187 679**

	31/12/2021		
(en millions d'euros)	JUSTE VALEUR	DÉPRÉCIATION	GAINS/PERTES LATENTS
Effets publics et valeurs assimilées	121 945	(70)	(1 669)
Obligations et autres titres à revenu fixe	94 639	(359)	491
Total des instruments de dettes	216 584	(429)	(1 178)
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**216 584**	**(429)**	**(1 178)**
Impôts			603
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES SUR INSTRUMENTS DE DETTES COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES (NET D'IMPÔTS) SUR PLACEMENTS D'ASSURANCE			**(575)**

	31/12/2020		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Dépréciation	Gains/pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	122 018	(56)	1 847
Obligations et autres titres à revenu fixe	94 865	(308)	2 017
Total des instruments de dettes	216 883	(364)	3 864
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**216 883**	**(364)**	**3 864**
Impôts			(815)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES SUR INSTRUMENTS DE DETTES COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES (NET D'IMPÔTS) SUR PLACEMENTS D'ASSURANCE			**3 049**

39.4 Produits nets des sociétés d'assurance

	31/12/2021	31/12/2020
Primes émises	32 849	23 169
Variation des primes non acquises	(176)	(169)
Primes acquises	**32 673**	**23 000**
Chiffres d'affaires ou produits des autres activités	**90**	**135**
Autres produits d'exploitation	**14**	
Produits des placements nets de charges	5 289	4 886
Plus ou moins-values de cession des placements	(1 209)	(2 180)
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	10 457	526
Variation des dépréciations sur placements	(68)	(333)
Impacts de l'approche par superposition	(1 074)	(679)
Total des produits financiers nets de charges	**13 396**	**2 221**
Total des produits des activités ordinaires	**46 173**	**25 356**
Charges des prestations des contrats	(39 215)	(21 042)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	205	120
Charges et produits des autres activités	5	(1)
Frais d'acquisition des contrats	(4 013)	(3 286)
Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution	(552)	(431)
Frais d'administration	(285)	(246)
Autres produits et charges opérationnels courants	(489)	(455)
Total des autres produits et charges courants	**(44 345)**	**(25 340)**
Résultat opérationnel courant	**1 828**	**16**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(4)	(28)
Résultat opérationnel	**1 823**	**(12)**
Charges de financement	(99)	(56)
Variation de valeur des actifs incorporels	(122)	(11)
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	88	688
Variation de valeur des écarts d'acquisition		4 578
Impôts sur les résultats	(469)	(420)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	**1 222**	**4 767**
Intérêts minoritaires	**474**	**491**
Résultat net part du groupe	**748**	**4 276**

39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition

L'impact net de l'approche par superposition par type d'actif financier est détaillé comme suit :

	31/12/2021				31/12/2020			
(en millions d'euros)	VALEUR COMPTABLE	IMPACT OVERLAY BRUT	IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPACT OVERLAY NET	Valeur comptable	Impact Overlay brut	Impôt différé	Impact Overlay net
OPCVM	46 964	131	(32)	99	45 751	152	(6)	146
Actions et autres titres à revenu variable	33 598	943	(56)	887	29 263	529	(172)	357
Obligations	6 160	(9)	2	(7)	6 230	(4)	(41)	(46)
Autres actifs financiers	18 559	9	36	45	19 028	2	6	8
TOTAL	**105 281**	**1 074**	**(50)**	**1 024**	**100 272**	**679**	**(213)**	**465**

Les impacts de l'approche par superposition sur le compte de résultat sont détaillés comme suit :

	31/12/2021			31/12/2020		
(en millions d'euros)	IAS 39	IFRS 9	IMPACT OVERLAY	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay
Produit net bancaire hors Overlay	51	1 125		(68)	611	
Impact Overlay			(1 074)			(679)
Produit net bancaire	**51**	**1 125**	**(1 074)**	**(68)**	**611**	**(679)**
Impôts différés	(25)	(75)	50	16	(198)	214
RÉSULTAT NET	**26**	**1 050**	**(1 024)**	**(52)**	**413**	**(465)**

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 398
40.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 399
40.3 Variation du besoin en fonds de roulement 399
40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires 399
40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 400
40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts 400
40.7 Remboursements des emprunts 400
40.8 Autres flux liés aux opérations de financement 400
40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires 401
40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation 401

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	2021	2020
Résultat net de l'ensemble pour les activités industrielles et commerciales		1 556	(1 993)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		23	14
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(7)	(0)
Plus ou moins-values de cession (yc dilution)		(47)	(2)
Variations nettes des provisions		6	90
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	40.2	800	2 539
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(24)	(77)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités Industrielles et commerciales		2 307	570
Coût de l'endettement financier net [(a)]		240	234
Charge d'impôt (yc impôts différés)		27	413
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT POUR LES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES		**2 574**	**1 217**
Contribution des activités bancaires et d'assurance (voir EBE, note 40.10)		2 820	2 947
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**5 394**	**4 163**

(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)	2021	2020
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	800	2 506
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(3)	0
Dépréciations d'écart d'acquisition	3	33
TOTAL	**800**	**2 539**

40.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2021	2020
Variations des stocks et encours	31	(65)
Variations des créances d'exploitation	(486)	(591)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	11	1 106
TOTAL	**(444)**	**450**

40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2021	2020
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	(22 361)	(6 742)
Variations des instruments dérivés de couverture	471	119
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	16 367	1 992
Variations des titres au coût amorti	539	4 179
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	5 711	1 186
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	2 079	(9 006)
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	119	(13)
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	(314)	597
Variation des immeubles de placement	(438)	81
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	(12 639)	(9 491)
Variations des instruments dérivés de couverture	(494)	93
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	(2 912)	2 922
Variations des dettes envers la clientèle	4 633	26 291
Variations des dettes représentées par un titre	54	(2 100)
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(304)	(113)
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	11 420	8 038
Variations des prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	6 980	4 999
TOTAL	**8 911**	**23 033**

40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(587)	(3 578)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 144)	(910)
Acquisitions d'immeubles de placements	0	(185)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(17)	25
TOTAL	**(1 747)**	**(4 649)**

40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunts obligataires	2 226	1 799
Billets de trésorerie	725	1 039
Autres emprunts et dettes assimilées	1 875	1 756
TOTAL	**4 826**	**4 594**

40.7 Remboursements des emprunts

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunts obligataires	(1 000)	0
Emprunts auprès des établissements de crédit	(25)	(24)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(725)	(1 039)
Emprunts sur location-financement	0	0
Autres emprunts et dettes assimilées	(1 789)	(1 578)
TOTAL	**(3 540)**	**(2 641)**

40.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2021	2020
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	17	7
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(5)	(46)
Autres	(6)	(32)
TOTAL	**6**	**(72)**

40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2021	2020
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		1 783	22 412
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)		43 652	372
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 181)	(1 178)
Ouverture		44 254	21 607
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	24.2	50 812	1 783
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)	22.5	2 261	43 652
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	31.3	(1 065)	(1 181)
Clôture		52 008	44 254
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		**7 753**	**22 648**
dont incidence des variations de périmètre (CNP Assurances)		298	1 439
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		**7 455**	**21 208**

40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation

		2021			2020		
		GROUPE	ACTIVITÉS INDUSTR. ET COMM.	ACTIVITÉS BANCAIRES ET ASSURANCE	Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance
Résultat d'exploitation	(a)	3 431	1 808	1 624	3 149	(1 327)	4 476
dont mouvements non cash à neutraliser :							
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(a)	87	(2)	89	41	(7)	48
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances					3 007		3 007
Amortissements d'immobilisations et mouvements de provisions du produit net bancaire	(b)	(379)	0	(379)	(441)		(441)
Reprises et dotations de provisions relatives aux avantages du personnel	note 9	15	23	(8)	(106)	(102)	(4)
Amortissements et provisions	(a)	(1 772)	(859)	(912)	(3 736)	(2 572)	(1 165)
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	(a)	23	22	1	84	2	81
Produits de réévaluation des participations	note 12	18	18	0	76	76	0
Divers		17	4	13	(2)	1	(3)
Excédent Brut d'Exploitation	TFT	5 422	2 602	2 820	4 226	1 274	2 953
Réintégration des variations des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables (hors Banque)	(c)	(29)	(29)		(52)	(52)	
Produits et charges financiers divers		(0)	(0)	0	(11)	(5)	(6)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net d'impôt	TFT	5 394	2 574	2 820	4 163	1 217	2 947

(a) voir le Compte de résultat consolidé.

(b) Dont notamment, en 2021, 349 millions d'euros d'amortissement d'actifs incorporels, et 383 millions d'euros en 2020.

(c) La variation des provisions sur actifs circulants et les créances irrécouvrables sont des mouvements non cash exclus du calcul de l'excédent brut d'exploitation. Conformément à la recommandation de l'ANC sur les états financiers des entreprises industrielles et commerciales, ces mouvements sont neutralisés sur la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » d'où leur réintégration après l'EBE pour le calcul de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt. Ce retraitement n'est plus réalisé pour les activités bancaires.

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.

2021

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
⊠● société-mère	0,6	5 %	0,5	6 %
⊠● filiales intégrées globalement	6,4	58 %	3,4	40 %
	6,9	**63 %**	**3,9**	**46 %**
Services autres que la certification des comptes				
⊠● société-mère	0,2	2 %	0,0	0 %
⊠● filiales intégrées globalement	3,9	35 %	4,5	54 %
	4,1	**37 %**	**4,5**	**54 %**
TOTAL	**11,0**	**100 %**	**8,4**	**100 %**

2020

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
⊠● société-mère	0,7	8 %	0,7	10 %
⊠● filiales intégrées globalement	5,4	64 %	5,4	76 %
	6,1	**72 %**	**6,1**	**86 %**
Services autres que la certification des comptes				
⊠● société-mère	0,4	5 %	0,2	2 %
⊠● filiales intégrées globalement	2,0	23 %	0,8	12 %
	2,4	**28 %**	**1,0**	**14 %**
TOTAL	**8,5**	**100 %**	**7,1**	**100 %**

Les services fournis par le cabinet Mazars sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, examens limités, revues de traduction et 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 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Regroupement d'entreprise

Au sein de la branche GeoPost, le groupe a pris le contrôle en janvier 2022 de la société CitySprint, 1er opérateur de course et de livraison urgente de Grande-Bretagne. En 2021, cette société devrait présenter un volume de chiffre d'affaires compris entre 150 et 160 millions GBP.

NOTE 43 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE							
9 rue du Colonel Pierre Avia							
75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
Adimmo	France	52,54	52,54	99,90	99,90	IG	IG
Adir Assistance	France	52,60		100,00		IG	
Age d'or Expansion	France		100,00		100,00		IG
Aliséo	France	52,60		100,00		IG	
Asten Santé	France	52,60	52,60	52,60	52,60	IG	IG
Asten Santé à domicile (Ex Asten Est)	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Developpement	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AXEO Partenariats Pro Services (P.P.S)	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Pro Services	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Services	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bien être à la carte (BEAC) (ex EAP France)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BlueSom	France	52,06	52,06	99,00	99,00	IG	IG
Budget Box	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cassiop	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Coordination Axeo	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Diadom SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Économie d'énergie	France	75,68	97,65	100,00	100,00	IG	IG
Edenext	France	75,68	97,65	75,68	97,65	IG	IG
E-SY COM	France		91,10		91,10		IG
Ethic Santé	France	100,00		100,00		IG	
Financière Axeo	France	76,00	100,00	76,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Fluow	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Geoptis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
H2AD	France	50,82	50,82	96,64	96,64	IG	IG
Help Confort	France	72,20	100,00	95,00	100,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
IM Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie	99,97	99,97	99,97	99,97	IG	IG
Innovagency	Portugal	75,77	100,00	75,77	100,00	IG	IG
Innovagency Resources	Portugal	75,77		100,00		IG	
Interactions Marketing	Roumanie	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Isoskèle	France	100,00		100,00		IG	
Isoskèle (ex-Cabestan)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Isoskèle Factory	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste E-éducation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Nouveaux Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Santé	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
Matching	France	83,76	83,76	83,76	83,76	IG	IG
Media Presse	France		25,00		25,00		MEE
Mediapost Distribuição Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Espagne SL	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail Bulgaria	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Metrica	Bulgarie	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	95,00		95,00		IG	
MSCM2	France	50,82	50,82	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nouveal	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Nouvelle Attitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nutrimédical	France		52,60		100,00		IG
Organisme Formation Services	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Paramédical de la Plaine	France	52,60		100,00		IG	
Proximy	France	25,00		25,00		MEE	
Recygo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
S2A Oxygène	France	52,59	52,59	100,00	100,00	IG	IG
S2A Santé	France	52,60		100,00		IG	
Sadimmo	France	47,33	47,33	90,00	90,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Sadir Assistance	France	52,60		100,00		IG	
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SMP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Datamark Services	France	100,00		100,00		IG	
Sogec Gestion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Informatique	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Marketing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogefinad	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Somepost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
STP SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tikeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne – Group	France		100,00		100,00		IG
TimeOne – LMT	France		100,00		100,00		IG
TimeOne – Media buying	France		100,00		100,00		IG
TimeOne – Performance	France		100,00		100,00		IG
TimeOne – Publishing	France		100,00		100,00		IG
Vertical Mail	France	100,00		100,00		IG	
Viapost Maintenance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
360° Services SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
A52 Warehouse Inc.	Canada	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alas Courier, S.L.	Espagne	48,00	100,00	48,00	100,00	MEE	IG
Alolomer, S.L.U.	Espagne		24,04		25,00		MEE
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Andalupaq Express, S.L.	Espagne		100,00		100,00		IG
Aramex PJSC	Émirats Arabes Unis		24,93		24,93		MEE
Armadillo Holding Gmbh	Allemagne	100,00	100,00	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 Hong 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

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Asendia Nordic AB	Suède	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 Oceania AU	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania NZ	Nouvelle-Zélande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Operations (SCL)	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Operations 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		100,00		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
Beijing Linehaul Express Co Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Bio Cair Fowarding International Co LTD	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Limited	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Customs Brokerage LLC	États-Unis	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 (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bloomsburys Gmbh	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Logistics Group B.V.	Pays-Bas		100,00		100,00		IG
BK Pharma Logistics B.V.	Pays-Bas		100,00		100,00		IG
BK Sneltransport B.V.	Pays-Bas		100,00		100,00		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
Buy Online GmbH	Allemagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Calédonie express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Cargonet Software SARL	France		100,00		100,00		IG
Central de Mensajeros Logística 2008, S.L.	Espagne		100,00		100,00		IG
Chrono Diali	Maroc		49,00		49,00		MEE
Chronofresh SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost (Mauritius) Ltd	Ile Maurice	69,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
Chronopost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
CI Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CI Burkina	Burkina Faso	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
CI Côte d'ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
CI Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Customs Clearance Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Delifresh IDF	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.	Rép. tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution SK s.r.o.	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD (UK) Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Bel FLLC	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Croatia	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD CZ s.r.o.	Rép. tchèque	100,00		100,00		IG	
DPD Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eesti AS	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eurasia LLC	Ouzbekistan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD fresh BeLux BV	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Group International Services GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD HK Ltd. (ex RPX Ltd.)	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungaria kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Immobilien GmbH & Co. KG	Allemagne		100,00		100,00		IG
DPD Immobilienverwaltung GmbH	Allemagne		100,00		100,00		IG
DPD Ireland	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
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	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Netherlands	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Romania S.A.	Roumanie		69,81		100,00		IG
DPD RUS	Russie	86,80	86,80	100,00	100,00	IG	IG
DPD Schweiz	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Service GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
DPD SK s.r.o.	Slovaquie	100,00		100,00		IG	
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions Hungary Kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup Uk Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	86,80	86,80	86,80	86,80	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	88,80	88,80	88,80	88,80	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Dynapresse Marketing SA	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Epicery SAS	France		87,47		87,47		IG
EVOL BORDEAUX	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL CENTRE	France		60,00		100,00		IG
EVOL CLERMONT FERRAND	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL GRENOBLE	France	49,80	49,80	100,00	100,00	IG	IG
EVOL LILLE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL LORRAINE	France		60,00		100,00		IG
EVOL LYON	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL MARSEILLE AIX TOULON	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL MONTPELLIER	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL NANTES	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL NICE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL PARIS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL RENNES	France		60,00		100,00		IG
EVOL ROUEN	France		60,00		100,00		IG
EVOL SAINT ETIENNE	France	60,00		100,00		IG	
EVOL STRASBOURG	France		60,00		100,00		IG
EVOL TOULOUSE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Express Delivery Services	France	52,58	52,58	52,58	52,58	IG	IG
FB On Board Courier Services Inc.	Canada	7,11	7,11	11,00	11,00	MEE	MEE
FermoPoint S.r.l.	Italie	50,98	50,98	60,00	60,00	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	98,00	98,00	98,00	98,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Americas	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Bulgaria EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
GeoPost España, 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

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
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 Trans EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
GLPU	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GP IMDH GmbH (ex GeoPost IMDH GmbH)	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gruppo BRT	Italie	84,96	84,96	84,96	84,96	IG	IG
Hubez HK Ltd	Hong Kong		64,63		100,00		IG
Iloxx GmbH	Allemagne	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
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jadlog Logística Ltda.	Brésil	98,00	98,00	98,00	98,00	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jumbo Glory Ltd.	Hong Kong	33,02		51,10		IG	
Keyopstech	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Cote d'Ivoire	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
Keyopstech Sénégal SARL	Sénégal	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
KOT Ivoire SAS	France	95,00		100,00		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
Latin America E-Commerce Direct, S.A. de C.V	Mexique	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Lenton Group Ltd	Hong Kong	64,63	64,63	64,63	64,63	IG	IG
Linehaul Express (Cambodia) Co. Ltd.	Cambodge	16,16	16,16	25,00	25,00	MEE	MEE
Linehaul Express (HK) Ltd.	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (India) Private Ltd.	Inde	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (NZ) Ltd.	Nouvelle-Zélande	32,96		51,00		IG	
Linehaul Express (Shenzhen) Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Taiwan) Ltd.	Taïwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Thailand) Co. Ltd.	Thaïlande	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
Linehaul Express (Yiwu) Ltd	Chine		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (Zhengzhou) Ltd.	Chine	48,79	48,79	75,50	75,50	IG	IG
Linehaul Express Co. Ltd.	Canada	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express France SARL	France	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Korea Ltd.	République de Corée	32,96		51,00		IG	
Linehaul Express LLC	Émirats Arabes Unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Linehaul Express Singapore Pte Ltd. (ex-Universal Courier Express Pte Ltd)	Singapour	32,96	64,63	51,00	100,00	IG	IG
Linehaul MAC Express (Private) Ltd.	Sri Lanka	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
Linex Air Services (Private) Ltd.	Afrique du Sud	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linex Air Services Pty Ltd.	Australie	64,63		100,00		IG	
Linex Corporation	Philippines	38,78	38,78	60,00	60,00	IG	IG
Linex Inc.	États-Unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linex Nankai JP Co, Ltd.	Japon	38,78	38,78	60,00	60,00	IG	IG
LUDEV	France	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
LWW South Africa	Afrique du Sud	100,00		100,00		IG	
Madripaq Servicios, S.L.	Espagne	24,00	100,00	24,00	100,00	MEE	IG
Mail Plus Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ninja Logistics Pte. Ltd.	Singapour	36,60	43,27	36,60	43,27	MEE	MEE
North America Direct, Inc.	États-Unis	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
OMG Mobile EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
Packcity France	France	25,00		25,00		MEE	
Packcity GeoPost	France	50,50	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ParcelLock GmbH	Allemagne	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
PickPoint (Russia) LLC	Russie	29,06	48,95	29,06	48,95	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	29,06	48,95	29,06	48,95	MEE	MEE
Pickup At Home	France		100,00		100,00		IG
Pickup Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Personal Services	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pie Mapping Software Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pour de bon	France	46,76	44,89	46,76	44,89	MEE	MEE
PT Linehaul Express Indonesia	Indonésie	25,85	25,85	40,00	40,00	MEE	MEE
Pudo Portugal S.A.	Portugal		25,00		25,00		MEE
Rapido Express and Logistics EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
Resto In	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
RPX MAC Express (Private) Limited (ex 3W Express Ltd)	Sri Lanka	32,31	32,31	100,00	100,00	IG	IG
SCI Exa Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur España Operaciones, S.A.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
SEUR GeoPost, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Seur Gerencia de Riesgos, S.L.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur Logística S.A.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur, S.A.	Espagne	94,71	96,14	94,71	96,14	IG	IG
Shanghai E & T Wako Express Co. Ltd.	Chine	38,78	64,63	60,00	100,00	IG	IG
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, S.L.U.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	24,81	69,81	24,81	69,81	MEE	IG
Speedy EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
SPI UK	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT France Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT France SAS (Stuart)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT Group SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery LTD	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Logistica, SL	Espagne		100,00		100,00		IG
Stuart Polska sp.zo.o.	Pologne		100,00		100,00		IG
TD Express services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
STRT Delivery Portugal, Unipessoal LDA	Portugal		100,00		100,00		IG
Tigers (China) Co. Ltd	Chine	100,00		100,00		IG	
Tigers (USA) Global Logistics, Inc.	États-Unis	100,00		100,00		IG	
Tigers AG	Suisse	100,00		100,00		IG	
Tigers Deliver (Aust) Pty Ltd	Australie	100,00		100,00		IG	
Tigers eShop (HK) Limited	Chine	100,00		100,00		IG	
Tigers Eshop (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	100,00		100,00		IG	
Tigers Express Ltd	Chine	100,00		100,00		IG	
Tigers Global Logistics Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
Tigers GmbH	Allemagne	100,00		100,00		IG	
Tigers HK Co. Ltd	Hong Kong	100,00		100,00		IG	
Tigers Indo China Logistics co., Limited (Myanmar)	Birmanie	70,00		70,00		IG	
Tigers Intern. Logistics BV	Pays-Bas	100,00		100,00		IG	
Tigers Intern. Transport BV	Pays-Bas	100,00		100,00		IG	
Tigers International Solutions Pty	Australie	100,00		100,00		IG	
Tigers Logistics Group Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
Tigers Ltd	Hong Kong	100,00		100,00		IG	
Tigers Malaysia	Malaisie	100,00		100,00		IG	
Tigers (Philippines) Global Logistics Ltd. Inc.	Philippines	55,05		55,05		IG	

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Tigers Shared Services	Afrique du Sud	100,00		100,00		IG	
Tigers Trading Company Ltd	Chine	100,00		100,00		IG	
Tigers UK Holding Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
Tigers Worlwide Logistics Ltd	Inde	74,75		74,75		IG	
Transciudad Real, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Transporte Integral de Paquetería, S.A.	Espagne	50,73	100,00	50,73	100,00	MEE	IG
U.S. Direct (Singapore) PTE Ltd	Singapour	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce AUS PTY Limited	Australie	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Netherlands B.V.	Pays-Bas	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce UK	Grande-Bretagne	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Universal Express LLC	Émirats Arabes Unis	32,96	64,63	51,00	100,00	IG	IG
Universal Express Ltd.	Kenya	32,96	64,63	51,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	30,06	60,00	50,10	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct E-Commerce Rus LLC	Russie	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Wako Air Express Co. Ltd	Hong Kong	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Wako Express Co. Ltd.	Taïwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Wako Group Ltd	Hong Kong	64,63		100,00		IG	
WDM (WA) Pty Ltd	Australie	100,00		100,00		IG	
WLG (Australia) Pty Ltd	Australie	100,00		100,00		IG	
WLG Inc	États-Unis	100,00		100,00		IG	
WN TPC	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
WnDirect USA, Inc	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Your Cargo Contact B.V.	Pays-Bas		48,47		75,00		IG
Yurtici Kargo Servisi A.S.	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
SECTEUR LA BANQUE POSTALE - CNP							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP3 SCI	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
AEP4 SCI	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
AEW Europe SA	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Arial CNP Assurances	France	25,14	31,58	40,00	40,00	MEE	MEE
Assurbail Patrimoine	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Assurimmeuble	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Assuristance	France	41,48	52,11	66,00	66,00	MEE	MEE
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Consórcios SA Administradora de Consórcios	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora Especializada Em Saúde S/A (ex Caixa Saúde SA)	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora S.A.	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguros Assessoria e Consultoria Ltda	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguros Participações em Saúde Ltda (ex-Holding Caixa Seguros Participaçoes em Saude Ltda)	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil	25,14	31,58	100,00	100,00	IG	IG
CIMO	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Asfalistiki	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assur Trésorerie Plus	France	61,67	77,46	98,13	98,12	IG	IG
CNP Assurances	France	62,84	78,95	68,51	82,12	IG	IG
CNP Assurances Compañia de Seguros	Argentine	48,06	60,37	76,47	76,47	IG	IG
CNP Assurances Latam Holding Ltda (ex CNP Holding Brasil)	Brésil	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Capitalização S.A.	Brésil	16,58	20,84	51,00	51,00	IG	IG
CNP Caution	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprialife	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Properties	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Tower Ltd	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Europe Life	Irlande	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Immobilier	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Luxembourg	Luxembourg	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Ostrum ISR OBLI 12 mois (ex LBPAM Court terme)	France	62,84	77,84	100,00	98,59	IG	IG
CNP Participações Securitarias Brasil Ltda	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
CNP Partners	Espagne	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Praktoriaki	Grèce	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
CNP SA de Capitalización y Ahorro p/fines determinados	Argentine	31,42	39,47	65,38	65,38	IG	IG
CNP Santander Insurance Europe Ltd	Irlande	32,05	40,26	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Life Ltd	Irlande	32,05	40,26	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Services Ireland Ltd	Irlande	32,05	40,26	51,00	51,00	IG	IG
CNP Seguros Holding Brasil S.A.	Brésil	32,52	40,86	51,75	51,75	IG	IG
CNP UniCredit Vita	Italie	36,13	45,40	57,50	57,50	IG	IG
CNP Vita Assicura	Italie		40,26		51,00		IG
CNP Vita Assicurazione	Italie		78,95		100,00		IG
CNP Zois	Grèce	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Companhia de Seguros Previdencia Do Sul-Previsul	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Easy Bourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ecureuil Profil 90	France	35,71	44,89	56,83	56,86	IG	IG
Ecureuil Vie Développement	France	30,79	38,69	49,00	49,00	MEE	MEE
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Filassistance International	France	41,48	52,11	66,00	66,00	MEE	MEE
Fundo De Investimento Imobiliario Renda Corporativa Angico – FII (ex OPCI FII Renda Corporativa Angico)	Brésil	26,69	38,54	100,00	100,00	IG	IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France	34,19	41,84	54,41	53,00	MEE	MEE
Holding XS 1 SA	Brésil	25,14	31,58	51,00	51,00	IG	IG
Infra-Invest	Luxembourg	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Infra-invest France	France		78,95		100,00		IG
Infra-invest Holding	France		78,95		100,00		IG
Issy Cœur de Ville (ICV)	France		78,95		100,00		IG
La Banque Postale Asset Management (ex LBP AM)	France	70,00	70,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management Holding (ex LBP AM Holding)	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	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Collectivités Locales	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Conseil en Assurances	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Consumer Finance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Home Loan SFH	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Immobilier Conseil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Leasing & Factoring	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Actifs Immo	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Ma French Bank	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MFPrévoyance SA	France	40,85	78,95	51,00	100,00	IG	IG
Montparvie V	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEP247	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEW Imcom 1	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCI MTP Invest	France	62,65	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCI Raspail	France	62,75	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Capitalização SA	Brésil	16,58	20,84	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Consórcios	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Vida e Previdência	Brésil	25,14	31,58	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Holding Caixa Seguros Holding SA	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Ostrum Asset Management	France	31,50	31,50	45,00	45,00	MEE	MEE
Outlet Invest	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
SAS Alleray	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
SICAC	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94	99,94	99,94	99,94	IG	IG
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SF 2	France	100,00		100,00		IG	
Sofiap	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sogestop K	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France	69,92		99,89		IG	
Tocqueville Finance SA	France	69,86	69,93	99,90	99,90	IG	IG
Univers CNP 1 FCP	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Vivaccio ISR actions	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Wiz Soluçoes e Corretagem de Seguros S.A.	Brésil	8,13	10,22	25,00	25,00	MEE	MEE
XS2 Vida e Previdência SA	Brésil	25,14	31,58	100,00	100,00	IG	IG
XS5 Administradora de consorcios S.A.	Brésil		19,74		50,01		MEE
SECTEUR GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE							
2B-Softeam Data	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Adverline	France	100,00	100,00	99,88	99,88	IG	IG
Ametix SAS	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Arkhineo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AR 24	France	55,00	55,00	55,00	55,00	IG	IG
Boxtal	France		100,00		100,00		IG
Bretagne Routage SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CER – Docaposte BPO	France	50,98	50,98	50,98	50,98	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Certinomis	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
Docapost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Agility	France		100,00		100,00		IG
Docapost Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost BPO IS	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
Docapost BPO SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Conseil	France	100,00		100,00		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
Docaposte E -Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Externalisation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Trust & Sign	France		100,00		100,00		IG
Docapost IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Localéo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ESCENT Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ESCENT Belgique	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Eukles	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GENITECH Tunisie	Tunisie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Icanopée	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Inadvans	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Éducation France	France	76,60	76,60	100,00	100,00	IG	IG
Index Éducation Développement	France	76,60	76,60	100,00	100,00	IG	IG
Index Italie	Italie	76,60	76,60	100,00	100,00	IG	IG
Kidscare	France		100,00		100,00		IG
La Poste Telecom	France	51,00	51,00	51,00	51,00	MEE	MEE
La Poste Services à la Personne	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LP11	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Marketshot	France	83,15	89,86	83,15	89,86	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Modeliosoft	France	100,00		100,00		IG	
Openvalue	France		80,00		100,00		IG
Optelo	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
Prosofteam	France		100,00		100,00		IG
Sefas SA	France	100,00	100,00	99,99	99,99	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
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 SA	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Seres Allemagne	Allemagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Séres Espagne	Espagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Sofadev – Docaposte BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Softeam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Agency	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Armonys	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Consulting	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Group	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
T2IS – Docaposte 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 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
Ciposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LocaPoste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
Lumin'logistique urbaine	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
PI Energy	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Energy 2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI logistique urbaine	France		100,00		100,00		IG
Poste Immo tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS Arkadea	France	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
SAS PI développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Énergies renouvelables	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS Startway	France	28,00	28,00	28,00	28,00	MEE	MEE
SAS Startway 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

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
SCI Activités annexes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier Industriel	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Arkadea Fort de France	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Crepet	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Croix Rousse	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Marseille Saint Victor	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Bataille	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI BP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI BP Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Centres de loisirs	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI DOM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Green Opale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Logement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI 17	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI RSS Strasbourg MEE	France	100,00	59,00	100,00	59,00	IG	MEE
SCI Tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sobre	France	48,33	48,56	48,33	48,56	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
SOGARIS Paris : les espaces logistiques urbains	France		22,50		22,50		MEE
Toulouse Occitanie	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
TPF2 – SPPICAV	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Urba 144	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
La Poste Ventures (LP7)	France		100,00		100,00		IG
Véhiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GIE Véhiposte	France	100,00		100,00		IG	
Movivolt	France		30,00		30,00		MEE

IG : intégration globale
MEE : mise en équivalence
IP : Intégration proportionnelle

NOTE 44 AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS HORS FRANCE

		31/12/2021		31/12/2020
(en milliers d'euros)	Pays	POURCENTAGE DE DÉTENTION	VALEUR AU BILAN	Valeur au bilan
Anchanto	Singapour	18 %	6 191	6 191
Tactio Inc.	Canada	29 %	3 990	
Aljutrans Cádiz, S.L.	Espagne	28 %	2 584	
Bosta Inc.	États-Unis	11 %	1 285	1 285
Livelihoods	Luxembourg	3 %	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5 %	926	926
Wundr Commerce Ltd	Grande-Bretagne	12 %	874	
Sérès Argentine	Argentine	90 %	790	581
Citibox Smart Services, S.L.	Espagne	3 %	750	750
Sérès Colombie	Colombie	100 %	707	707
Sérès Mexique	Mexique	100 %	553	553
Koiki	Espagne	3 %	370	
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	311	311
Sérès Equateur	Équateur	100 %	216	216
Metrica	Bulgarie	60 %	95	97
Ofertia Mexico	Mexique	100 %	89	89
Sérès Perou	Pérou	100 %	65	
Innovagency	Portugal	ns	52	1
CargoNetwork Gm	Allemagne	11 %	40	40
Divers	Portugal	ns	26	20
CID Externalizacion de Servici	Espagne	10 %	25	25
Ofertia Colombia	Colombie	100 %	18	18
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	16	16
Divers	Italie	100 %	13	11
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10	10
IG Zollwerk	Suisse	100 %	10	9
Bancaja	Espagne	ns	9	9
Insercion personal Discapacita	Espagne	1 %	6	6
Third Parties	Espagne	ns	5	0
Divers	Espagne	ns	3	3
Divers	Allemagne	ns	1	1
Divers	Grande-Bretagne	ns		1
Packlink Shipping, S.L. [b]	Espagne	100 %		8 000
Logalty Servicios [b]	Espagne	11 %		1 768
Chrono Diali [a]	Maroc	50 %		347
TOTAL			**21 030**	**22 991**

(a) Société consolidée en 2021.
(b) Sociétés cédées en 2021.

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

A l'Assemblée générale de la société La Poste,

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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point exposé dans les notes 1.5 et 2.1.1.c de l'annexe des comptes consolidés concernant le changement de méthode comptable des avantages du personnel relatif à la période d'étalement des engagements au titre des régimes de retraite à prestations définies.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des actifs immobilisés relatifs à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels), des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques…), ainsi que des droits d'utilisation d'actifs en location.

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2021, la dépréciation constatée au 31 décembre 2020 a été totalement reprise pour un montant de 900 M€ (dont 288 M€ d'immobilisations corporelles, 201 M€ d'immobilisations incorporelles et 411 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 1.4 « Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT courrier » de l'annexe aux comptes consolidés, en raison de la prise en compte dans le business plan de l'activité Courrier de La Poste (branche Services-Courrier-Colis) d'une quote-part du produit de compensation au titre du service universel postal à hauteur d'environ 300 M€ par an ainsi que dans la valeur terminale, la réalisation fin 2021 du test de valeur sur les actifs du Courrier a permis de reprendre l'intégralité de la dépréciation des actifs enregistrée en 2020, soit 900 millions d'euros. Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note 20 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des reprises effectuées, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, et de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières et d'intégration d'une quote-part du produit de la compensation au titre du service universel postal.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de l'UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- étudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses ;
- étudié la documentation ayant conduit à prendre en compte la compensation au titre du service universel postal dans le plan d'affaire et la quote-part de cette compensation allouée à l'activité Courrier dans celui-ci.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés 1.4 « Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste » et 20 : « Test de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations ».

Valorisation des écarts d'acquisition

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 2021, les écarts d'acquisition s'élèvent à 4 464 M€ à l'actif du bilan.

Le groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 20 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations », de l'annexe aux comptes consolidés.

Le groupe opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liés à l'environnement économique et financier, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition 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 que nous avons testées, nous avons notamment :

- apprécié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de dépréciation ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;

- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 20 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations » de l'annexe aux comptes consolidés.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

Le groupe La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Ce régime est uniquement constaté au niveau de la maison mère La Poste SA. Il représente un engagement provisionné pour un montant de 1 610 M€ au 31 décembre 2021.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite dans les notes 3.21.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés et reposent sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif et la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat du groupe.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par le groupe pour déterminer l'engagement comptabilisé. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par le groupe pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif…), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par le Groupe pour évaluer la provision, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue par le groupe au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations du groupe pour les dispositifs en cours ;
- les analyses de sensibilité réalisées par le groupe ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes 3.21.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés.

Provisionnement du risque de crédit

Risque identifié

La Banque Postale, filiale du groupe La Poste constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Conformément à la norme IFRS 9, le groupe La Poste enregistre des dépréciations au titre des pertes de crédit attendues (« Expected Credit Loss » ou « ECL ») sur les encours sains (« statut 1 »), dégradés (« statut 2 ») ou en défaut (« statut 3 »).

Les règles de dépréciation des pertes attendues imposent la constitution d'un premier statut de dépréciation matérialisant une perte attendue à 1 an dès l'origination d'un nouvel actif financier, et d'un second statut matérialisant une perte attendue à maturité, en cas de dégradation significative du risque de crédit. Les dépréciations pour pertes attendues (sur encours en statuts 1 et 2) sont déterminées principalement sur la base de modèles développés par La Banque Postale intégrant différents paramètres (probabilité de défaillance ou « PD », perte en cas de défaillance ou « LGD », données prospectives ou « forward looking », etc…). Par ailleurs, les crédits aux personnes morales classés en statut 2 et figurant en « liste à surveiller » font l'objet d'un provisionnement à dire d'expert.

Les encours de crédits en défaut (statut 3) font l'objet de dépréciations déterminées sur base individuelle ou statistique. Ces dépréciations sont évaluées par la direction en fonction des flux futurs recouvrables estimés tenant compte des garanties disponibles sur chacun des crédits concernés.

Dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, le groupe La Banque Postale a constitué des provisions visant à faire face à une éventuelle dégradation de la situation financière de contreparties de secteurs identifiés comme plus particulièrement exposés aux conséquences de la crise.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (statut 1, 2 ou 3) ou pour la détermination des flux futurs recouvrables et de l'évaluation des

provisions sectorielles, l'exercice du jugement étant d'autant plus complexe que les effets de la crise actuelle sont incertains.

Compte-tenu de l'importance du jugement dans la détermination de ces dépréciations et de la dégradation attendue du risque de crédit du fait de la crise sanitaire, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2021 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2021, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 124,4 milliards d'euros, et les provisions qui y sont associées totalisent 1,3 milliard d'euros comme indiqué dans la note 34.2.6 « Exposition au risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans les notes 3.13.7 « Dépréciation des actifs financiers », 1.6 « Incidences de la crise sanitaire de la Covid 19 » et 34.2 « Risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Provisionnement des encours de crédit en statuts 1 et 2

Nous avons constaté l'existence d'un dispositif de contrôle interne permettant une actualisation à une fréquence appropriée des notations des différents encours de crédits.

Sur les modèles de provisionnement :

- Nous avons vérifié l'existence d'une gouvernance revoyant à une fréquence appropriée le caractère adéquat des modèles de dépréciations et les paramètres utilisés pour le calcul des dépréciations ;
- Nous avons apprécié la mise à jour des paramètres utilisés pour les calculs des dépréciations au 31 décembre 2021 ;
- Nous avons apprécié les modalités de prise en considération des principaux effets de la crise sanitaire sur l'économie dans l'actualisation des modèles de dépréciations et des paramètres utilisés, ainsi que des effets complémentaires de provisionnement sectoriel.

Par ailleurs, nous avons examiné la documentation afin d'apprécier les éléments de justification des secteurs retenus pour constituer les provisions sectorielles.

Sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit relatifs à des personnes morales classés en statut 2 et figurant sur « la liste à surveiller », nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions.

Nous avons réalisé des contrôles sur le dispositif informatique dans son ensemble, mis en place par La Banque Postale pour le traitement de ses opérations de crédits à la clientèle, en particulier des tests sur les contrôles généraux informatiques, les interfaces et les contrôles embarqués au titre des données spécifiques utiles au provisionnement du risque de crédit.

Provisionnement des encours de crédit en statut 3

Dans le cadre de nos procédures d'audit, nous avons, d'une manière générale, examiné le dispositif de contrôle relatif au recensement des expositions, au suivi des risques de crédit et de contrepartie, à l'appréciation des risques de non-recouvrement et à la détermination des dépréciations et provisions afférentes sur base individuelle et collective.

Nos travaux ont consisté à apprécier la qualité du dispositif de suivi des contreparties sensibles, douteuses et contentieuses, du processus de revue de crédit, du dispositif de valorisation des garanties.

Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit concernant des personnes morales, nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions.

Enfin, pour le provisionnement de l'ensemble des encours de crédit, nous avons apprécié la pertinence de l'information donnée dans les notes aux états financiers.

Provisions techniques d'assurance

Risque identifié

Les entités contrôlées par Le groupe La Poste qui exercent une activité d'assurance comptabilisent, au passif de leur bilan, des provisions techniques représentatives de leurs engagements à l'égard des assurés.

Parmi elles figurent certaines provisions dont la détermination fait particulièrement appel au jugement.

Sur les risques Emprunteurs et Dépendance, une provision pour risques croissants est dotée pour couvrir les écarts temporels existants entre la période de mise en jeu de la garantie et son financement par les primes d'assurance. Cette provision est constituée de manière prospective, en comparant les engagements futurs de l'assureur et ceux des assurés. La règlementation ne précise pas l'ensemble des paramètres à retenir pour le calcul de cette provision.

Pour les provisions techniques Epargne et Retraite, le groupe procède à chaque arrêté, comme le requiert IFRS 4, à un test de suffisance des passifs afin de vérifier le caractère suffisant des passifs d'assurance comptabilisés au regard des engagements vis-à-vis des assurés. Ce test est effectué sur la base d'une modélisation des flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Compte tenu de la sensibilité de la provision pour risques croissants et du test de suffisance des passifs aux paramètres et hypothèses retenues pour leur détermination (notamment le taux d'actualisation, les tables d'expérience élaborées en fonction de l'observation et de l'analyse des données en portefeuille, les comportements des assurés pour la provision pour risques croissants, les scenarii économiques, les projections de rendement des actifs, la politique financière et les décisions de gestion future de l'assureur pour le test de suffisance des passifs), nous les avons considérés comme un point clé de l'audit.

Au 31 décembre 2021, les provisions techniques d'assurance, brutes de réassurance, s'établissent à 415 milliards. Elles sont décrites aux notes 3.13.15 « Activités d'assurance », 31.8 « Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes avec l'appui de nos spécialistes internes en actuariat.

Pour la provision pour risques croissants :

- Examen des modalités de mise en œuvre de la méthodologie de détermination de la provision ;
- Appréciation de la cohérence des hypothèses clés retenues pour déterminer la provision (classes homogènes de risques, taux d'actualisation, lois de rachats, tables d'expérience…) ;
- Examen de la conception mathématique du modèle actuariel, notamment à travers la réexécution de calculs.

Pour le test de suffisance des passifs :

- Prise de connaissance de la méthodologie retenue ;
- Appréciation de la cohérence des hypothèses économiques et financières par rapport aux données de marché ;
- Prise de connaissance de la gouvernance relative aux décisions de gestion futures retranscrites dans l'évaluation des engagements ;
- Examen des contrôles mis en œuvre sur l'intégration dans le modèle de calcul des données d'actifs et de passifs, et des hypothèses financières et non financières ;
- Examen des données en sortie du modèle de projection servant au test de suffisance des passifs ;
- Analyse des variations des flux futurs actualisés par rapport aux mêmes éléments au 31 décembre 2020.

Nous avons enfin examiné l'information produite au sein de l'annexe des comptes consolidés.

Évaluation des actifs financiers non cotés de niveau 3

Risque identifié

A travers sa filiale La Banque Postale, le groupe La Poste reconnait dans ses comptes consolidés un portefeuille d'actifs financiers, qui s'établit au 31 décembre 2021, à 484 milliards d'euros. Ces placements financiers sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. Pour la majorité du portefeuille d'actifs, la détermination de cette valeur ne présente pas de difficulté car les actifs sont cotés sur des marchés.

En revanche, le risque portant sur l'évaluation de la juste valeur est considéré plus important pour les actifs relevant du niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur au sens d'IFRS 13, qui ne sont pas cotés sur des marchés liquides, notamment des titres de dettes structurées, des parts de fonds communs de placement à risque (FCPR), des fonds de prêts à l'économie et des titres de participations non cotées.

Ces actifs sont valorisés sur la base de modèles, d'hypothèses et de données qui impliquent de la part de la direction une part significative de jugement. Leur juste valeur représente un encours de 21,4 milliards d'euros au 31 décembre 2021, comme indiqué dans la note 35.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré la valorisation de ces actifs financiers classés en niveau 3 comme un point clé de l'audit eu égard au caractère significatif des encours et à la sensibilité de leur juste valeur aux choix et jugements de la direction, notamment en ce qui concerne le choix des méthodes d'évaluation et des hypothèses sous-jacentes.

Notre réponse

Nous avons :

- Pris connaissance du dispositif de contrôle associé au processus de valorisation des actifs financiers ;
- Vérifié, sur un échantillon, que l'estimation de la valeur des actifs financiers de niveau 3, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation, des hypothèses et des données utilisées ;
- Obtenu, sur un échantillon, les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds afin d'apprécier les valorisations retenues par la société ;

Nous avons enfin examiné l'information produite au sein de l'annexe au comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Poste par votre assemblée générale mixte du 8 juin 2021 pour le cabinet Mazars et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Mazars était dans la 1ère année de sa mission et le cabinet KPMG Audit dans la 13ème année de sa mission.

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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 mars 2022

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Mazars

Gonzague Senlis
Associé

Charles de *Boisriou*
Associé

5.4 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.

5.4.1 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation *(en m€)*	Variation *(en %)*
Produits opérationnels	14 046	12 986	+ 1 060	+ 8,2
Charges opérationnelles	(14 153)	(14 373)	+ 220	(1,5)
Résultat d'exploitation	(107)	(1 387)	+ 1 280	(92,3)
Résultat financier	345	156	+ 189	ns
Résultat exceptionnel	310	(540)	+ 850	ns
Impôt	205	225	(20)	(8,8)
RÉSULTAT NET	**753**	**(1 546)**	**+ 2 299**	**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 ;
- le chiffre d'affaires de l'activité grand public Réseau correspond principalement à des facturations à la Banque Postale, ainsi qu'à des commissions perçues sur l'activité externe (hors courrier et colis) réalisée aux guichets du réseau postal ;
- de la facturation du groupement de moyens (charges de personnel des centres financiers et de la ligne conseil bancaire) à La Banque Postale.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 14,0 milliards d'euros en 2021, en hausse de 8,2 % par rapport à 2020, en partie liée aux 520 millions reçus au titre du service universel postal et 74 millions au titre de l'aménagement du territoire relatif à 2021.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,2 milliards d'euros en 2021, en baisse de 220 millions d'euros (soit - 1,5 %). L'évolution est principalement imputable à la baisse des charges de personnel.

Le résultat exceptionnel qui représente un produit de 310 millions d'euros s'améliore de 850 millions d'euros, principalement suite à la reprise de la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier en 2020 pour 454 millions d'euros (impact de 435 millions d'euros sur le résultat).

5.4.2 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation (en m€)	Variation (en %)
Résultat net de change	(4)	(4)	+ 0	(7,2)
Résultat net des prêts et des emprunts	(46)	(50)	+ 4	(8,4)
Revenus des participations	419	208	+ 211	ns
Autres produits et charges financières	(24)	2	(26)	ns
RÉSULTAT FINANCIER	**345**	**156**	**+ 189**	**NS**

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élèvent à 419 millions d'euros, dont 28 millions d'euros reçus de Poste Immo et 208 millions d'euros reçus de Geopost (contre respectivement 129 millions d'euros, 78 millions d'euros en 2020). La Banque Postale a versé 171 millions d'euros de dividendes alors qu'aucun dividende n'avait été reçu de la Banque Postale sur l'année 2020.

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à - 46 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre - 50 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 4 millions d'euros.

Le résultat financier qui s'établit à 345 millions d'euros au 31 décembre 2021 augmente de 189 millions d'euros.

5.4.3 RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôts s'établit à 548 millions d'euros en augmentation de 2 319 millions d'euros par rapport à 2020. Le produit d'impôt baisse de 20 millions d'euros pour s'établir à 205 millions d'euros. Le résultat net de La Poste s'établit à 753 millions d'euros, en hausse de 2 299 millions d'euros.

5.4.4 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2021	2020	2019	2018	2017
Situation financière au 31/12/N					
Capital social *(en millions d'euros)*	5 365	5 365	3 800	3 800	3 800
Nombre d'actions *(en millions)*	2 682	2 682	950	950	950
Résultats de l'exercice *(en m€)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	11 134	10 663	11 317	11 462	11 746
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	364	(751)	9	1	470
Impôt sur les bénéfices	205	225	325	225	238
Résultat après impôts, amortissements et provisions	753	(1 546)	(83)	70	659
Bénéfice distribué	0	0	200	171	171
Résultats par action *(en €/action)*					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	0,14	(0,28)	0,01	0,00	0,50
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,28	(0,58)	(0,09)	0,07	0,69
Bénéfice distribué	0,00	0,00	0,21	0,18	0,18
Personnel					
Nombre de salariés *(en équivalent agent/année)*	158 389	169 585	182 183	186 184	191 897
Salaires et traitements	5 742	5 938	6 247	6 357	6 365
Charges sociales	1 353	1 347	1 427	1 536	1 507

5.4.5 BILAN

Actif *(en millions d'euros)*	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Actif immobilisé	17 899	16 234
Actif circulant	3 165	2 887
Trésorerie	2 909	3 114
TOTAL	**23 973**	**22 236**

Passif *(en millions d'euros)*	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Capitaux propres	7 339	6 463
Autres fonds propres	750	750
Provisions	1 855	2 055
Dettes financières	9 970	8 818
Passif circulant	4 059	4 151
TOTAL	**23 973**	**22 236**

Actif

La principale variation enregistrée sur l'actif immobilisé provient des prêts « intra-groupe » qui augmentent de 1 205 millions d'euros en 2021, notamment vis-à-vis de Geopost (+ 711 millions d'euros) et Asendia (+ 296 millions d'euros).

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 909 millions d'euros au 31 décembre 2021, en baisse de - 205 millions d'euros.

Passif

Le montant des fonds propres est de 8 089 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit une hausse nette de 876 millions d'euros par rapport à 2020 suite à l'augmentation du résultat de l'exercice.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 855 millions d'euros et les dettes financières à 9 970 millions d'euros. Le passif circulant atteint 4 059 millions d'euros.

La variation des dettes financières est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice.

5.4.6 AUTRES INFORMATIONS

Indicateurs de délais de paiement

En vertu de l'article L. 441-6-1 alinéa 1 du Code de commerce, La Poste SA est tenue de publier, à compter de l'exercice 2017, des informations sur les délais de paiement de ses fournisseurs et de ses clients suivant des modalités précisées à l'article D. 441-4 du Code de commerce. La Poste SA a opté pour une présentation des factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu, selon le tableau prévu au 1 de l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Les principes suivants ont été retenus :

- aucune facture n'est exclue du calcul des indicateurs. Ainsi sont incluses les factures litigieuses ou douteuses, principalement positionnées dans la tranche « > 91 jours » et les factures avec les sociétés du groupe ;
- les avoirs reçus ont été considérés comme moyens de paiement et à ce titre positionnés dans les mêmes tranches de retard que les factures auxquelles ils se rapportent. À défaut, ces avoirs sont positionnés dans la tranche « 0 jour » ;

- en tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste SA est assujettie partielle à la TVA. En conséquence, le montant des factures est présenté toute taxe comprise, le montant des achats hors taxe non déductible et le montant des ventes hors taxe ;
- les fournisseurs d'immobilisations sont exclus du pourcentage du montant total des achats de l'exercice.

	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
Clôture au 31/12/2021	**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	90					3	506					173
Montant total des factures concernées en millions d'euros TTC	298	5	2	0	4	11	467	15	1	11	43	70
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	4,9 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							3,6 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,3 %	0,5 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues en milliers						0						0
Montant total des factures exclues en millions d'euros TTC						0						0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	☒ Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses fournisseurs. Dans la majorité des contrats : 60 jours suivant la date d'émission de la facture.						☒ Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses clients ou dans ses Conditions Générales de Vente. Au maximum : 60 jours suivant la date d'émission de la facture.					
	☐ Délais légaux :						☐ Délais légaux :					

Dépenses somptuaires et réintégration des frais généraux

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé présentent un total de 958 533 euros de charges non déductibles du résultat fiscal *versus* 968 141 euros en 2020, dépenses dites « somptuaires », telles que visées à l'article 39-4 dudit code correspondant à des loyers non déductibles (amortissements des véhicules de tourisme pour la fraction de leur prix d'acquisition qui excède un certain plafond).

5.5 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 2021

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

La colonne « 31/12/2020 retraité » correspond au chiffre d'affaires 2020 présentée selon la nouvelle organisation mise en place en 2021 avec la création de la branche Grand Public et Numérique.

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2021	31/12/2020 retraité	31/12/2020
Chiffre d'Affaires Services, Courrier, Colis		7 618	7 311	9 769
Chiffre d'affaires Grand Public Numérique		3 480	3 317	
Chiffre d'affaires Numérique				11
Chiffre d'affaires Réseau La Poste				866
Chiffre d'affaires Immobilier		17	17	17
Chiffre d'affaires Autres		19	18	
Chiffre d'affaires	Note 1	**11 134**	**10 663**	**10 663**
Autres produits d'exploitation		2 912	2 323	2 323
Produits d'exploitation		**14 046**	**12 986**	**12 986**
Achats		(531)	(466)	(466)
Autres charges externes	Note 2	(5 202)	(4 782)	(4 782)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(617)	(634)	(634)
Charges de personnel	Note 4	(7 717)	(8 042)	(8 042)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(86)	(448)	(448)
Charges d'exploitation		**(14 153)**	**(14 373)**	**(14 373)**
Résultat d'exploitation		**(107)**	**(1 387)**	**(1 387)**
Résultat financier	Note 6	**345**	**156**	**156**
Résultat courant		**238**	**(1 231)**	**(1 231)**
Résultat exceptionnel	Note 7	**310**	**(540)**	**(540)**
Résultat avant impôt		**548**	**(1 771)**	**(1 771)**
Impôt sur les bénéfices	Note 8	205	225	225
RÉSULTAT NET		**753**	**(1 546)**	**(1 546)**

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2021 VALEURS BRUTES	31/12/2021 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	31/12/2021 VALEURS NETTES	31/12/2020 Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	Note 9	1 738	(1 322)	416	163
Terrains et constructions		254	(140)	114	116
Autres immobilisations corporelles		3 827	(3 125)	702	486
Immobilisations corporelles	Note 10	4 081	(3 265)	816	602
Immobilisations financières	Note 11	16 778	(111)	16 667	15 469
Actif immobilisé		22 597	(4 698)	17 899	16 234
Stocks et en cours	Note 12	112	(5)	107	145
Créances clients et comptes rattachés		1 944	(40)	1 904	2 122
Autres créances		951	(36)	915	338
Créances d'exploitation	Note 13	2 895	(76)	2 819	2 460
Débiteurs divers	Note 15	180	(18)	162	156
Comptes de régularisation	Note 16	77	-	77	127
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	Note 17	2 910	(1)	2 909	3 114
Actif circulant		6 174	(100)	6 074	6 002
TOTAL GÉNÉRAL		**28 771**	**(4 798)**	**23 973**	**22 236**

Bilan

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2021	31/12/2020
Capital social		5 365	5 365
Primes liées au capital		1 303	1 303
Réserves		572	572
Report à nouveau		(654)	770
Résultat de l'exercice		753	(1 546)
Capitaux propres	Note 19	7 339	6 463
Autres fonds propres	**Note 19**	**750**	**750**
Provisions réglementées	**Note 20**	**49**	**42**
Provisions pour Risques et Charges	**Note 20**	**1 806**	**2 013**
Emprunt		9 521	8 296
Emprunts et dettes financières diverses		435	427
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		14	95
Dettes financières	Note 21	9 970	8 818
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 459	1 468
Dettes fiscales et sociales		1 124	1 076
Autres dettes d'exploitation		747	815
Dettes d'exploitation	Note 13	3 330	3 359
Créditeurs divers	Note 15	552	558
Comptes de régularisation	Note 16	177	233
Dettes		14 029	12 968
TOTAL GÉNÉRAL		**23 973**	**22 236**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net		**753**	**(1 546)**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
Plus ou moins values de Cessions		9	5
Variations nettes des provisions	Note 26	(76)	213
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	(133)	762
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		**553**	**(566)**
Produits et charges financiers		51	51
Impôts		(212)	(225)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		**392**	**(740)**
Variation du besoin en fonds de roulement	Note 27	(345)	(41)
Produits de CICE de la période		(1)	(1)
Impôts payés		160	121
Flux de Trésorerie provenant des Activités d'Exploitation		**206**	**(661)**
Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(311)	(329)
Acquisition d'actifs financiers		(1 822)	(1 865)
Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	13	9
Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	596	899
Flux de Trésorerie utilisés pour les Activités d'Investissement		**(1 524)**	**(1 286)**
Intérêts financiers		(44)	(34)
Émissions d'emprunts	Note 30	2 950	2 839
Remboursements d'emprunts	Note 31	(1 726)	(1 040)
Autres flux liés aux opérations de financement		(6)	(48)
Flux de trésorerie provenant des activités de Financement		**1 174**	**1 717**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**(144)**	**(230)**
Liquidités et Équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 657	2 888
Liquidités et Équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	2 513	2 657

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.

Suite à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 8 juin 2021, La Poste est devenue société à mission au sens de l'article L. 2 10-10 du Code de commerce. Elle a ainsi adopté une raison d'être et s'est fixée les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

FAITS MARQUANTS

I. Plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous »

Le nouveau plan stratégique du groupe « La Poste 2030, engagée pour vous » a été présenté le 25 février 2021. Celui-ci vise à saisir les opportunités résultant de la mutation de la Société et de ses métiers. Le groupe poursuivra le déploiement de son modèle multimétiers, tout en accélérant sa transformation vers le numérique.

Dans ce cadre est créée la nouvelle branche Grand Public et Numérique au 1er juillet 2021.

En appui au plan stratégique, La Poste et les organisations syndicales ont signé le 4 mai 2021 l'accord social « La Poste, engagée avec les postiers » pour la période 2021-2023.

II. Modification des statuts de La Poste

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de La Poste du 8 juin 2021 a adopté le statut de société à mission au sens de l'article L. 2 10-10 du Code de commerce.

Les statuts de l'entreprise mentionnent désormais une « raison d'être », des objectifs sociaux et environnementaux que La Poste se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité et les modalités du suivi de l'exécution de la mission (cf. partie « Spécificités La Poste »).

III. Financement des missions de service public

A. Service universel postal

La diminution structurelle des volumes du Courrier, associée aux conséquences de la crise sanitaire, accentue le déficit global des missions de service public, qui ont été déléguées par l'État à La Poste.

Dans ce contexte, La Poste a appelé l'État à soutenir davantage l'entreprise au titre du financement de ces missions. Les discussions entamées par La Poste en décembre 2020 avec l'État, afin d'obtenir une juste compensation de ses missions de service public, ainsi qu'un allégement potentiel de celles-ci, ont abouti le 22 juillet à un engagement de l'État de verser à La Poste une compensation annuelle au titre du service universel postal, qui sera modulée en fonction des résultats de qualité de service, entre 500 et 520 millions d'euros.

La première dotation, au titre de 2021, est inscrite dans la loi de finances pour 2022 pour un montant de 520 millions d'euros. Cette aide de l'État a été soumise à l'accord de la Commission européenne.

B. Aménagement du territoire

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base fiscale sur laquelle est fondé l'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Afin de compenser cette baisse et pour continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, dont une compensation annuelle maximale de 177 millions d'euros, l'État a donc décidé qu'un montant complémentaire de 74 millions d'euros serait allouée à La Poste au titre de 2021.

Cette compensation de 74 millions d'euros a fait l'objet d'une dotation budgétaire dans la loi de finances pour 2021 et la seconde loi de finances rectificative pour 2021.

Ces modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire sont en cours de notification auprès de la Commission européenne.

C. Traitement comptable

L'obtention de l'accord de la Commission européenne sur ces deux compensations n'interviendra qu'en 2022.

Néanmoins, la nature des demandes, la justification qui en est faite par La Poste ainsi que la pratique de la Commission dans ce domaine, fournissent une assurance raisonnable qu'un accord dans son principe et dans son montant devrait intervenir.

En conséquence, les produits de 520 millions d'euros au titre du service universel postal et de 74 millions d'euros au titre de l'aménagement du territoire relatif à 2021 ont été constatés dans les comptes 2021 en autres produits d'exploitation.

IV. Reprise de la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier

En raison de la prise en compte dans le *business plan* de l'activité Courrier de La Poste d'une quote-part du produit de compensation au titre du service universel postal (voir 3.) à hauteur d'environ 300 millions d'euros par an, la réalisation fin 2021 du test de valeur sur les actifs du Courrier a permis de reprendre l'intégralité de la dépréciation des actifs enregistrés en 2020, soit 454 millions d'euros.

V. Changement de méthode comptable

Suite à la décision IFRS IC validée par l'IASB en mai 2021 sur la période d'étalement des engagements sociaux dans les régimes de retraite à prestations définies et plafonnées en durée et conformément à la recommandation de l'ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires pour les comptes annuels et les comptes consolidés établis selon les normes comptables françaises mise à jour en novembre 2021 qui introduit un choix de méthodes relatif à la répartition des droits à prestations pour les régimes à prestations définies, La Poste a opté pour la méthode telle que posée par la décision IFRS IC. Ainsi, l'étalement de la charge est désormais réalisé sur le nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour déterminer le montant de son indemnité de départ.

L'ajustement de la provision pour indemnités de départ en retraite en découlant constitue un changement de méthode comptable qui conduit à comptabiliser dans les comptes un ajustement par report à nouveau d'un montant de 123 millions d'euros (cf. note 19 « Fonds propres » et note 24.5 « Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste »).

VI. Emprunt obligataire

La Poste a émis le 11 janvier 2021 deux emprunts obligataires à taux fixe, pour un montant de 1,75 milliard d'euros :

- 1 milliard d'euros à échéance 2036 au taux de 0,625 % ;
- 750 millions d'euros à échéance 2029 au taux de 0 %.

Au cours du mois de novembre 2021, La Poste a procédé à l'abondement de plusieurs souches obligataires pour un total de 475 millions d'euros :

- 200 millions sur la tranche à 1 % à échéance septembre 2034 ;
- 200 millions sur la tranche à 0 % à échéance juillet 2029 ;
- 75 millions sur la tranche à 0,625 % à échéance octobre 2026.

VII. Incidences de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19

Dans le contexte 2021 de la crise sanitaire, La Poste a pris l'ensemble des mesures nécessaires à la continuité de l'activité, tout en privilégiant la santé de ses collaborateurs et de ses clients, dans le respect des instructions gouvernementales.

Ces mesures ont concerné l'adaptation de l'organisation du travail et la poursuite du dispositif d'activité partielle pour les salariés.

VIII. Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2021

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2021, suite à l'avis rendu par l'Arcep le 23 juillet 2020 (n° 2020-0767). 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.

IX. Versement d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

Les résultats du 1er semestre 2021 annoncés par le groupe se caractérisent par un début de redressement économique. La Poste a souhaité ainsi en faire bénéficier les postiers en leur versant une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat.

Cette prime a été versée avec la paie de septembre 2021, pour un montant total de 36 millions d'euros.

X. Nouvel accord d'intéressement 2021-2023

Le 22 juin 2021, La Poste et les organisations syndicales ont signé un nouvel accord d'intéressement au titre des exercices 2021 à 2023.

XI. Évolution des modalités de détermination de la contribution employeur libératoire au titre des fonctionnaires de La Poste

Le décret 2021-1210 du 20 septembre 2021, qui prend effet au lendemain de sa publication, a entériné une modification des modalités de détermination de la contribution employeur libératoire au titre des fonctionnaires de La Poste, de manière à rendre plus juste son calcul au regard des différents prélèvements sociaux et fiscaux supportés par La Poste.

En application de ce décret, l'État a prévu de recalculer les cotisations payées au titre des années 2018 à 2020. Une partie de la régularisation est prise en compte dans le calcul du taux d'équité concurrentiel notifié en 2021 (note 24.3 « Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste »).

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À L'ARRÊTÉ

La Poste a procédé le 12 janvier 2022 à l'abondement d'une souche obligataire à échéance septembre 2034, pour un montant de 100 millions d'euros au taux de 1 %.

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 L1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L2 du même Code.

En tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du service universel postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du service postal universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services).

Contribution Économique Territoriale

L'article 344 *quindecies* de l'annexe III au Code général des impôts modifié par le décret n° 2021-1786 du 23 décembre 2021 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 2021 à 99 % des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières, et à 99 % de la valeur ajoutée retenue pour l'application de l'article 1586 *ter* pour ce qui concerne la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

E. Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC 2014-03 définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail.

Les logiciels sont amortis sur une période de un à cinq ans.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception des dépenses relatives aux développements informatiques réalisés en interne dans la mesure où :

- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- la direction dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire le logiciel ;
- il existe une indication concrète quant à l'intention de produire le logiciel et de s'en servir durablement pour répondre aux besoins propres de La Poste ou à ceux de sa clientèle.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur une durée comprise entre trois ans et cinq ans dès leur mise en service.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en charges au titre de l'exercice est fourni dans la note 9.

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier (six composants) :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels :

- machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

2. Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité.

Dans le cadre de l'application de la réglementation comptable sur les actifs, les durées d'utilité des immobilisations ont été revues en 2005, avec pour conséquence principale un allongement de la durée moyenne d'amortissement, portant essentiellement sur :

- le parc immobilier, notamment sur le composant principal gros œuvre ;
- les machines de tri, sur le composant principal mécanique.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions : la durée dépend de la famille technico architecturale de rattachement de l'immeuble (sept familles ont été définies au niveau de La Poste) :

- gros œuvre : de 20 à 80 ans ;
- toiture : de 20 à 60 ans ;
- menuiserie et travaux extérieurs : de 20 à 40 ans ;
- gros équipements : de 15 à 20 ans ;
- petits équipements et agencements : de 5 à 10 ans.

Matériels :

- machines de tri : de 5 à 15 ans ;
- matériel d'environnement de tri : de 5 à 8 ans ;
- matériel de bureau et informatique : de 3 à 5 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans.

L'Administration fiscale ayant maintenu la possibilité d'amortir la structure des immobilisations décomposées sur la durée d'usage (BOI 4 A-13-05), La Poste a comptabilisé un amortissement dérogatoire sur les éléments suivants de l'actif immobilisé :

- le composant principal « gros œuvre » des immeubles, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 40 ans ;
- le composant principal « mécanique » des machines de tri, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de six ans et huit mois.

3. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

G. Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation.

La **valeur vénale** est le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La **valeur d'usage** d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie.

Des dépréciations sont comptabilisées sur les biens pour lesquels une décision de cession a été prise, lorsque la valeur de marché est inférieure à la valeur comptable.

H. Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le paragraphe G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

I. Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales.

Les autres immobilisations financières concernent également des prêts accordés pour le logement social, comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.

J. Stocks et en cours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

K. Créances d'exploitation

1. Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients

- Les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100 % de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté ;
- Pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non-recouvrement :
  - antériorité supérieure à un an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance,
  - antériorité comprise entre trois mois et un an : le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 1er janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

2. Autres créances

Lors de leur comptabilisation initiale, les autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées, le cas échéant, en fonction de l'antériorité ou du risque de non-recouvrement.

L. Débiteurs/créditeurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créditeurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au groupe La Poste.

M. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

N. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêté comptable a pour effet de modifier cette valeur historique, les différences constatées sont alors inscrites au bilan dans des comptes d'écarts de conversion actif ou passif.

À La Poste, les écarts de conversion actif ou passif sont principalement liés aux opérations de financement (dette obligataire et opérations de couverture associées).

O. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, la Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

P. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

1. Régime de retraite

Fonctionnaires

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 1er janvier 2006, une réforme du financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste décrite dans la note 24 de l'annexe.

Dans le cadre du régime mis en place en 2006, La Poste acquitte une contribution employeur à caractère libératoire. Aucune provision n'est donc comptabilisée dans les comptes au titre des retraites des fonctionnaires.

Personnel contractuel

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste est le régime de droit commun. Il s'agit d'un régime qualifié de « régime à cotisations définies », qui se caractérise par des versements à des organismes qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ou aucun engagement ne figure dans les comptes de La Poste. Les cotisations payées aux organismes sont comptabilisées en charges de la période.

2. Indemnités de départ à la retraite (Personnel contractuel)

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan.

Suite à la mise à jour en novembre 2021 de la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires pour les comptes annuels et les comptes consolidés établis selon les normes comptables françaises, qui introduit un choix de méthodes relatif à la répartition des droits à prestations pour les régimes à prestations définies, La Poste a opté pour la méthode telle que posée par la décision IFRS IC.

Ainsi, les calculs réalisés par La Poste prennent désormais en compte le nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour déterminer le montant de son indemnité de départ.

L'ajustement de la provision pour indemnités de départ en retraite en découlant constitue un changement de méthode comptable qui conduit à comptabiliser dans les comptes un ajustement par report à nouveau d'un montant de 123 millions d'euros (cf. note 19 « Fonds propres » et note 24.5 « Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste »).

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 24 de l'annexe.

3. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Les personnes prises en compte dans l'évaluation de la provision sont toutes celles qui ont adhéré à la date de clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière existants sont décrits dans la note 24 de l'annexe.

Q. Dettes représentées par un titre (emprunts obligataires, bons La Poste, hors titres de dettes hybrides perpétuelles)

Les dettes représentées par un titre sont classées à leur valeur nominale dans le poste des dettes financières au passif du bilan. Elles sont détaillées en annexe selon la nature de leur support : emprunts obligataires et bons La Poste.

Les intérêts courus non échus attachés à ces titres sont portés dans un compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt, les frais afférents à leur émission étant répartis linéairement sur cette même durée.

Ces primes d'émission ou de remboursement figurent à l'actif du bilan en « débiteurs divers » (voir note 15).

R. Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 23.

Les opérations de couverture réalisées par La Poste suivent la comptabilité de couverture dont le principe est la symétrie de traitement entre l'instrument financier et son sous-jacent en termes de reconnaissance en résultat.

En application du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'arrêté. Leurs variations de valeur sont comptabilisées au bilan et les moins-values latentes sont constatées en résultat financier sous forme de provision pour risques et charges.

S. Capital

Le capital social de La Poste s'élève à 5,365 milliards d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Il est détenu par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 66 % et par l'État à hauteur de 34 %.

Cette répartition résulte des opérations relatives à la constitution du grand pôle financier public, décidées par l'Assemblée générale mixte de La Poste du 4 mars 2020.

T. Engagements Hors Bilan

Le PCG définit les comptes d'engagements, indépendamment des notions de Bilan/Hors bilan, comme des droits et obligations susceptibles de modifier le montant ou la consistance du patrimoine de l'entreprise, les effets de ces droits et obligations étant subordonnés à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures.

Les engagements ne peuvent être retenus au titre des engagements hors bilan que dans la mesure où ils sont relatifs à des opérations dont la survenance est postérieure à la date d'arrêté comptable (engagements pris dans le cours normal de l'activité) ou s'ils sont relatifs à des actifs et passifs éventuels (engagements de garantie).

- Un passif éventuel résulte :
  - soit de l'existence d'une obligation dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources,
  - soit d'une obligation potentielle, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

- Un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

U. Tableau des flux de trésorerie

La Poste établit un tableau des flux de trésorerie qui présente les entrées et les sorties de disponibilités et équivalents classées en activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les activités d'exploitation sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net est corrigé des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotations nettes aux amortissements et provisions à l'exclusion de celles relatives à l'actif circulant, variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité), de tout report ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés ou futurs liés à l'exploitation ainsi que des éléments de produits ou de charges associés aux flux de trésorerie concernant les investissements et le financement.

Les activités d'investissement correspondent à l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement de la Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements, quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés.

Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (remboursements de bons La Poste, remboursements d'emprunts).

La notion de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie de La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM « monétaires »), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts.

V. Comptes Consolidés

Des comptes consolidés sont établis au niveau du groupe La Poste, groupe pour lequel La Poste, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 356 000 000 et dont le siège social est situé 9 rue du Colonel Pierre Avia 75015 Paris, constitue la maison mère.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire des notes annexes

NOTES SUR LE RÉSULTAT 444

NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION 444
NOTE 2 AUTRES CHARGES EXTERNES 448
NOTE 3 IMPÔTS ET TAXES 448
NOTE 4 CHARGES DE PERSONNEL 449
NOTE 5 DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS 449
NOTE 6 RÉSULTAT FINANCIER 450
NOTE 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL 450
NOTE 8 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES 451

NOTES SUR LE BILAN 452

NOTE 9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 452
NOTE 10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES 453
NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 454
NOTE 12 STOCKS ET ENCOURS DE PRODUCTION 455
NOTE 13 CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION 456
NOTE 14 PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER 457
NOTE 15 DÉBITEURS ET CRÉDITEURS DIVERS 458
NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION 458
NOTE 17 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS 459
NOTE 18 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS 460
NOTE 19 FONDS PROPRES 461
NOTE 20 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 462
NOTE 21 DETTES FINANCIÈRES 463
NOTE 22 INFORMATIONS CONCERNANT LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 465

ENGAGEMENTS HORS-BILAN 466

NOTE 23 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS 466
NOTE 24 ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL 466
NOTE 25 AUTRES ENGAGEMENTS HORS BILAN 469

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 471

NOTE 26 DOTATIONS ET REPRISES DES AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 471
NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT 471
NOTE 28 DÉCAISSEMENTS SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS 471
NOTE 29 ENCAISSEMENTS SUR CESSIONS ET SORTIES D'IMMOBILISATIONS 472
NOTE 30 ÉMISSIONS D'EMPRUNTS 472
NOTE 31 REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS 472
NOTE 32 LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 472
NOTE 33 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS 473

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 444
1.2 Chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique 446
1.3 Chiffre d'affaires de l'activité Immobilière 446
1.4 Autres produits d'exploitation 447

La colonne « 31/12/2020 retraité » correspond au chiffre d'affaires 2020 présentée selon la nouvelle organisation mise en place en 2021 avec la création de la branche Grand Public et Numérique.

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	31/12/2020
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	7 618	7 311	9 769
Chiffre d'affaires Grand Public Numérique	3 480	3 317	
Chiffre d'affaires Numérique	-	-	11
Chiffre d'affaires Réseau La Poste	-	-	866
Chiffre d'affaires Immobilier	17	17	17
Chiffre d'affaires Autres	19	18	
TOTAL	**11 134**	**10 663**	**10 663**

Au 31 décembre 2021, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 90,4 % ;
- Zone Union européenne : 5,5 % ;
- Autres : 4,1 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2020.

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)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	31/12/2020
Chiffre d'affaires Services-Courrier	5 593	5 461	7 367
Chiffre d'affaires Colis	2 025	1 850	2 402
TOTAL	**7 618**	**7 311**	**9 769**

La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021
Correspondance	3 370
Publicité (marketing direct et IP*)	818
Presse	323
International	525
Autres produits du Courrier	557
TOTAL	**5 593**

* *IP : imprimés publicitaires.*

Compte tenu de la création de la branche Grand Public et Numérique au 1er juillet 2021, seule l'année 2021 est présentée.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 3 365 millions d'euros ; et ;
- du courrier égrené (particuliers) pour 5 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du courrier international se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Affranchissement Guichet	79	77
Frais terminaux	159	224
Autres produits du courrier international	287	324
TOTAL	**525**	**625**

Le chiffre d'affaires international correspond au courrier de gestion des entreprises à destination de l'étranger et aux frais terminaux.

Les frais terminaux correspondent à la rémunération perçue par La Poste au titre de la distribution en France du courrier en provenance de l'étranger. Ils sont évalués à la clôture de l'exercice sur la base des estimations de poids et de nombre d'objets distribués connues à cette date.

Les autres produits du Courrier comprennent notamment le chiffre d'affaires des contrats de collecte et de remise du courrier à domicile.

La décomposition du chiffre d'affaires du Colis s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021
B to C (*Business to Consumer*)	1 905
C to C (*Consumer to Consumer*)	3
Autres	117
TOTAL	**2 025**

Compte tenu de la création de la branche Grand Public et Numérique au 1er juillet 2021, seule l'année 2021 est présentée.

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique

Le chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020 retraité	31/12/2020
Chiffre d'affaires Grand Public Numérique	2 573	2 469	11
Chiffre d'affaires Grand Public Réseau	907	848	866
TOTAL	**3 480**	**3 317**	**877**

- **La décomposition du chiffre d'affaires Grand Public Numérique** par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021
Correspondance	1 398
Publicité (marketing direct et IP*)	43
International	84
Colis B to C	104
Colis C to C	480
Numérique	16
Autres produits du Courrier-Colis	448
TOTAL	**2 573**

* *IP : imprimés publicitaires.*

Compte tenu de la création de la branche Grand Public et Numérique au 1er juillet 2021, seule l'année 2021 est présentée.

- **le chiffre d'affaires de l'activité Grand Public Réseau** correspond principalement à des facturations à La Banque Postale.

  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 837 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 777 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Le chiffre d'affaires de la BGPN Réseau 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).

1.3 Chiffre d'affaires de l'activité Immobilière

Le chiffre d'affaires de l'activité immobilière est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Chiffre d'affaires Immobilier	17	17
TOTAL	**17**	**17**

Le chiffre d'affaires immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour ses filiales immobilières.

1.4 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Contribution presse	88	96
Compensation service universel postal	520	-
Compensation mission d'aménagement du territoire	74	-
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 844	1 868
Production immobilisée	160	136
Prestations réalisées avec les filiales	115	114
Autres produits d'exploitation	111	109
TOTAL	**2 912**	**2 323**

Au 31 décembre 2021, **les autres produits d'exploitation** intègrent les compensations du service universel postal et de mission d'aménagement du territoire (cf. faits marquants).

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 de 88 millions d'euros pour l'année 2021 a été intégralement versée en 2021 (contre 96 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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)	31/12/2021	31/12/2020
Coûts de personnel des « services financiers »	717	751
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 127	1 117
TOTAL	**1 844**	**1 868**

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Prestations facturées aux filiales	65	66
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	5	5
Management fees facturés aux filiales de premier rang	45	43
dont La Banque Postale	*18*	*24*
TOTAL	**115**	**114**

NOTE 2 AUTRES CHARGES EXTERNES

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Services extérieurs	2 697	2 315
Transport	802	769
Prestations du courrier international	192	168
Locations	1 000	1 003
Entretiens et réparations	304	291
Frais de télécommunications	95	105
Déplacements, missions	51	51
Charges d'opérations avec la clientèle	61	80
TOTAL	**5 202**	**4 782**

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (1 066 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (236 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 783 millions d'euros) et les locations de véhicules (165 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (768 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)	31/12/2021	31/12/2020
Taxes sur les salaires	390	420
Versement de transport	78	80
Impôts locaux	3	3
Versement libératoire taxe d'apprentissage	25	20
Cotisations FNAL	26	27
Participation à la formation professionnelle	37	36
Participation à l'effort de construction	25	26
Autres impôts et taxes	33	22
TOTAL	**617**	**634**

Le poste « impôts locaux » comprend essentiellement la Contribution Économique Territoriale (1 million 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 taux a été publié par voie de décret n° 2021-1786 le 23 décembre 2021.

Le poste « autres impôts et taxes » comprend essentiellement la Contribution Sociale de Solidarité (21 millions d'euros)

NOTE 4 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Traitements, Primes et Indemnités	5 742	5 938
Cotisations de retraite fonctionnaires	296	509
Cotisations sociales	1 353	1 347
Prestations d'actions sociales	170	193
Autres charges de personnel	157	56
Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	(1)
TOTAL	**7 717**	**8 042**

L'évolution des charges de personnel (- 325 millions d'euros) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 196 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 213 millions d'euros) liée principalement à l'évolution des modalités de détermination de la contribution employeur libératoire publiée par voie de décret n° 2021-1210 le 20 septembre 2021.

Les effectifs s'établissent de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2021	31/12/2020
TOTAL	**158 389**	**169 585**

NOTE 5 DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dotations aux amortissements	158	229
Dotations sur charges à répartir	2	1
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	8	7
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	(82)	211
TOTAL	**86**	**448**

- 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)	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net de change	(4)	(4)
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	(46)	(50)
Revenus des participations	419	208
Autres produits et charges financières	(24)	2
TOTAL	**345**	**156**

Le résultat financier au 31 décembre 2021 est principalement constitué :

- des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
GeoPost	208	78
La Banque Postale	171	-
Poste Immo	28	129
Autres	12	1
TOTAL	**419**	**208**

- du résultat net des emprunts (- 175 millions d'euros), des prêts (+ 129 millions d'euros), y compris instruments financiers associés.

NOTE 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Résultat des cessions d'immobilisations	4	(3)
Dotations/Reprises nettes pour dépréciations et amortissements des immobilisations	312	(524)
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	(7)	(2)
Produits et charges exceptionnels divers	1	(11)
TOTAL	**310**	**(540)**

Les dotations/reprises nettes pour dépréciations et amortissements des immobilisations comptabilisées au 31 décembre 2021 concernent les immobilisations du Courrier (cf. faits marquants – 4. Reprise de la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier).

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits ou charges d'intégration fiscale	206	250
Charge nette d'impôt	(1)	(25)
TOTAL	**205**	**225**

Au 31 décembre 2021, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est déficitaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 138 filiales au 31 décembre 2021 (contre 143 au 31 décembre 2020).

Au titre de l'exercice 2021, le taux d'impôt sur les sociétés (IS) français de droit commun est de 26,5 %. Pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros, le taux d'IS est de 27,5 %.

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 206 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 2021, à 580 millions d'euros.

Dans le cadre des conventions d'intégration fiscale liant La Poste à ses filiales intégrées, il est stipulé que les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le groupe au titre de l'exercice de consommation desdits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

La charge nette d'impôt d'1 million d'euros correspond aux crédits d'impôt de La Poste SA au titre de l'exercice et à la dépréciation de la créance de réduction d'impôt mécénat de La Poste en sa qualité de société mère de l'intégration fiscale liée aux perspectives d'utilisation.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Éléments entraînant un allégement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires		
dont :		
Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	*1 450*	*1 551*
Provisions non déductibles	*138*	*565*
Swaps & assimilés	*3*	*3*
Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	*74*	*111*
TOTAL	**1 665**	**2 230**
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo – Apport en sursis d'imposition	*76*	*99*
Divers	*118*	*79*
TOTAL	**194**	**178**

5

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

9.1 Valeurs brutes 452 9.2 Amortissements et Dépréciations 452

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2020	Acquisitions	Sorties	Reclassements	MONTANTS AU 31/12/2021
Frais de recherche et développement	181	5	-	37	223
Concessions, brevets et droits similaires	59	-	-	1	60
Logiciels	1 121	9	(2)	121	1 249
Droits au bail	10	-	-	-	10
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	194	158	-	(159)	193
TOTAL	**1 568**	**172**	**(2)**	**-**	**1 738**

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 31/12/2020	Dotations	Diminutions	Reclassements	MONTANTS AU 31/12/2021
Frais de recherche et développement	112	28	-	-	140
Concessions, brevets et droits similaires	55	1	-	-	56
Logiciels	1 024	92	(2)	-	1 114
Droit au bail	10	-	-	-	10
Autres immobilisations incorporelles	**1 201**	**121**	**(2)**	**-**	**1 320**
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	202	84	(286)	-	-
TOTAL	**1 405**	**205**	**(288)**	**-**	**1 322**

Les frais de recherche et de développement comptabilisés en charges sur l'exercice 2021 s'élèvent à 70 millions d'euros.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

10.1 Valeurs brutes 453 10.2 Amortissements et Dépréciations 453

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2020	Acquisitions	Sorties	Reclassements	MONTANTS AU 31/12/2021
Terrains	54	-	(4)	-	50
Constructions	218	-	(20)	6	204
Terrains et Constructions	**272**	**-**	**(24)**	**6**	**254**
Installations techniques, matériel et outillage	1 559	28	(39)	48	1 596
Matériel de transport	78	2	(1)	-	79
Matériel informatique	494	32	(22)	-	504
Autres immobilisations corporelles	1 586	42	(42)	15	1 601
Immobilisations corporelles en cours	72	45	-	(70)	47
Autres immobilisations corporelles	**3 788**	**149**	**(104)**	**(6)**	**3 827**
TOTAL	**4 060**	**149**	**(128)**	**-**	**4 081**

10.2 Amortissements et Dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2020	Dotations	Diminutions	Reclassements	MONTANTS AU 31/12/2021
Constructions	155	5	(20)	-	140
Installations techniques, matériel et outillage	1 277	61	(39)	-	1 299
Matériel de transport	71	4	(1)	-	74
Matériel informatique	416	41	(22)	-	435
Autres immobilisations corporelles	1 286	69	(38)	-	1 317
Autres immobilisations corporelles	**3 205**	**180**	**(120)**	**-**	**3 265**
Dépréciations des terrains et constructions	1	-	(1)	-	-
Dépréciations des autres immobilisations corporelles	252	44	(296)	-	-
TOTAL	**3 458**	**224**	**(417)**	**-**	**3 265**

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Augmentation	Diminution	31/12/2021
Titres de participation	10 372	20	(13)	10 379
Dépréciations sur titres de participation	(85)	(45)	28	(102)
Titres de participation nets	**10 288**	**(25)**	**15**	**10 277**
Prêts intragroupe	5 126	1 796	(591)	6 331
Autres prêts	56	1	(3)	54
Dépréciations sur prêts	(9)	-	-	(9)
Prêts nets	**5 173**	**1 797**	**(594)**	**6 376**
Autres immobilisations financières	8	7	(1)	14
Autres immobilisations financières nettes	**8**	**7**	**(1)**	**14**
TOTAL	**15 469**	**1 779**	**(580)**	**16 667**

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 souscription dans le fonds XAnge 4 pour 15 millions d'euros le 9 juin 2021, dont 3,9 millions d'euros libérés au 31 décembre 2021,
  - de l'augmentation de capital de La Poste Ventures souscrite par La Poste pour 5 millions d'euros, intégralement libérée au 31 décembre 2021,
  - de remboursements d'apport, principalement du fonds XAnge Capital 2 pour un montant de 11 millions d'euros.
- la dépréciation des titres de participation concerne principalement les filiales Viapost, Médiapost Holding, Médiapost SAS, 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 2021 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
GeoPost	906	195
Asendia Holding	298	2
Poste Immo	170	186
Véhiposte SAS	152	125
Mediapost Holding	46	-
Docaposte	42	-
LP11	41	-
La Poste Nouveaux Services	34	-
La Poste Silver	31	3
Armadillo Holding GmbH	-	6
Mediapost SAS	-	5
Fluow	-	1
Variation des intérêts courus non échus	76	67
TOTAL	**1 796**	**591**

- la dépréciation sur prêts concerne ceux octroyés aux organismes de construction de logements conventionnés (inclus dans le poste « autres prêts »).

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	31/12/2021	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2020
Titres de participation	10 379	-	-	10 379	10 372
Prêts bruts	6 384	468	1 488	4 428	5 182
Autres immobilisations financières	14	3	11	-	8
TOTAL	**16 778**	**471**	**1 499**	**14 808**	**15 562**

NOTE 12 STOCKS ET ENCOURS DE PRODUCTION

	31/12/2021			
(en millions d'euros)	VALEURS BRUTES	PROVISIONS	VALEURS NETTES	31/12/2020
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	99	(5)	94	132
Stocks de produits finis et intermédiaires	13	-	13	13
TOTAL	**112**	**(5)**	**107**	**145**

NOTE 13 CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION

13.1 Créances d'exploitation 456 13.2 Dettes d'exploitation 456

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**< 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2020**
Créances clients et comptes rattachés	1 131	1 131	-	-	1 250
Créances sur opérations du courrier international	813	813	-	-	908
Dépréciation des créances clients	(40)	(40)	-	-	(35)
Créances clients et comptes rattachés	**1 904**	**1 904**	**-**	**-**	**2 122**
Créances sociales et fiscales	906	906	-	-	310
Dépréciation des créances sociales et fiscales	(36)	(36)	-	-	(29)
Autres créances d'exploitation	45	45	-	-	57
Autres créances	**915**	**915**	**-**	**-**	**338**
TOTAL	**2 819**	**2 819**	**-**	**-**	**2 460**

Les créances sociales et fiscales intègrent notamment la compensation des missions de service public relatives au service universel postal et à l'aménagement du territoire pour 594 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**< 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2020**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 123	1 123	-	-	1 103
Dettes sur opérations du courrier international	336	336	-	-	365
Dettes fiscales et sociales	1 124	1 124	-	-	1 076
Autres dettes d'exploitation	747	747	-	-	815
TOTAL	**3 330**	**3 330**	**-**	**-**	**3 359**

Les créances et les dettes sur opérations du courrier international sont détenues essentiellement envers les opérateurs postaux étrangers au titre des frais terminaux. Les frais terminaux sont des produits qui visent à rémunérer les prestations rendues par les offices postaux pour traiter le courrier venant des autres opérateurs étrangers.

NOTE 14 PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

14.1 Actif 457 14.2 Passif 457

14.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021 PRODUITS À RECEVOIR	31/12/2021 SOLDE BILAN	31/12/2020 Produits à recevoir	31/12/2020 Solde bilan
Prêts intragroupe	11	76	6 331	67	5 126
Autres immobilisations financières	11	-	14	-	8
Créances clients et comptes rattachés	13	165	1 131	121	1 250
Autres créances courrier international	13	701	813	784	908
Créances sociales et fiscales	13	629	906	84	310
Autres créances d'exploitation	13	25	45	24	57
TOTAL		**1 596**		**1 080**	

Les produits à recevoir des créances sociales et fiscales comprennent notamment les subventions à recevoir de l'État au titre de la compensation des missions de service public relatives au service universel postal et à l'aménagement du territoire pour 594 millions d'euros.

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021 CHARGES À PAYER	31/12/2021 SOLDE BILAN	31/12/2020 Charges à payer	31/12/2020 Solde bilan
Dettes financières	21	96	9 970	95	8 818
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	856	1 123	894	1 103
Autres dettes courrier international	13	296	336	311	365
Dettes fiscales et sociales	13	754	1 124	641	1 076
Autres dettes d'exploitation	13	184	747	265	815
TOTAL		**2 186**		**2 207**	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (211 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2021 contre 227 millions d'euros au 31 décembre 2020).

NOTE 15 DÉBITEURS ET CRÉDITEURS DIVERS

Ce poste se décompose de la manière suivante :

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	**ACTIF**	**PASSIF**	**Actif**	**Passif**
Comptes courants	111	470	113	454
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	6	40	2	72
Autres débiteurs/créditeurs divers	63	41	56	32
TOTAL	**180**	**552**	**171**	**558**

La situation des comptes courants représente la position de La Poste dans le cadre de la centrale de trésorerie mise en place avec les filiales du groupe.

Les créances et dettes vis-à-vis de La Banque Postale sont générées au titre de l'activité industrielle et commerciale de La Poste.

Le solde des autres débiteurs se compose essentiellement :

- de débiteurs externes, à hauteur de 30 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 20 millions d'euros ;
- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 12 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (22 millions d'euros en 2021 contre 26 millions d'euros en 2020) 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 4 pour 11 millions d'euros, XAnge Digital 3 pour 5 millions d'euros.

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

16.1 Actif 458 16.2 Passif 459

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écart de conversion – actif [(a)]	35	73
Charges constatées d'avance	28	36
Autres opérations	14	18
TOTAL	**77**	**127**

(a) Les écarts de conversion concernent principalement les emprunts ; en effet, les emprunts en devises sont adossés à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les charges constatées d'avance se composent essentiellement :

- de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 8 millions d'euros (contre 11 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 17 millions d'euros (22 millions d'euros au 31 décembre 2020), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écart de conversion – passif [a]	35	73
Produits constatés d'avance	142	160
TOTAL	**177**	**233**

(a) Les écarts de conversion concernent principalement les emprunts ; en effet, les emprunts en devises sont adossés à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent :

- de produits constatés d'avance sur soultes, liés à l'emprunt obligataire, pour 2 millions d'euros (contre 4 millions au 31 décembre 2020) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 140 millions d'euros (contre 156 millions d'euros au 31 décembre 2020).

NOTE 17 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeurs mobilières de placement	916	450
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	(1)	(1)
Valeurs mobilières de placement	915	449
Disponibilités	1 991	2 661
Caisse	4	4
TOTAL	**2 909**	**3 114**

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 2021, elles sont constituées de FCP pour 866 millions d'euros et de TCN pour 50 millions d'euros ;
- le montant des moins-values latentes constatées au 31 décembre 2021 sur les lignes de VMP s'élève à 1,1 million d'euros (contre 0,3 million d'euros au 31 décembre 2020).

Les disponibilités se composent :

- des placements de trésorerie (comptes/dépôts à terme), dont l'encours s'élève à 833 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 1 202 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- des comptes bancaires et valeurs à encaisser, pour 1 158 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 1 459 millions d'euros au 31 décembre 2020).

NOTE 18 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2021 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2020	Dotations 2021	Reprises 2021 utilisées	Reprises 2021 non utilisées	MONTANTS AU 31/12/2021
Immobilisations incorporelles	204	84	-	(286)	2
Immobilisations corporelles	253	44	-	(297)	-
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	457	128	-	(583)	2
Titres de participation	84	45	(28)	-	101
Prêts	9	-	-	-	9
Dépréciations des immobilisations financières	93	45	(28)	-	110
Stocks et encours	1	5	(1)	-	5
Créances clients et comptes rattachés	36	13	(3)	(6)	40
Créances sociales et fiscales	29	7	-	-	36
Débiteurs divers	16	3	-	-	19
Valeurs mobilières de placement	1	4	(4)	-	1
Dépréciations des actifs circulants	83	32	(8)	(6)	101
TOTAL	**633**	**205**	**(36)**	**(589)**	**213**

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	IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Impôt sur les bénéfices
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	128	-	-	-	(583)	-
Titres de participation	-	45	-	-	-	(28)	-	-
Stocks et encours	5	-	-	-	(1)	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	13	-	-	-	(9)	-	-	-
Créances sociales et fiscales	-	-	-	7	-	-	-	-
Débiteurs divers	-	3	-	-	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	-	4	-	-	-	(4)	-	-
TOTAL	**18**	**52**	**128**	**7**	**(10)**	**(32)**	**(583)**	**-**
TOTAL GÉNÉRAL		**205**				**(625)**		

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 31/12/2019	**3 800**	**900**	**572**	**853**	**(83)**	**6 042**
Augmentation de capital	1 565	403				1 968
Affectation du résultat				(83)	83	-
Résultat de la période					(1 546)	(1 546)
SITUATION AU 31/12/2020	**5 365**	**1 303**	**572**	**770**	**(1 546)**	**6 463**
Affectation du résultat	-	-	-	(1 546)	1 546	-
Changement de méthode comptable	-	-	-	123	-	123
Résultat de la période	-	-	-	-	753	753
SITUATION AU 31/12/2021	**5 365**	**1 303**	**572**	**(654)**	**753**	**7 339**

Au 31 décembre 2021, le capital social de La Poste s'élève à 5,365 milliards d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Il est détenu par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 66 % et l'État à hauteur de 34 %.

En 2021, La Poste a décidé d'affecter la perte de l'exercice 2020, d'un montant de 1,546 milliard d'euros, en totalité en report à nouveau.

Changement de méthode comptable

La mise à jour de la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013, relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires pour les comptes annuels et les comptes consolidés établis selon les normes comptables françaises, introduit la possibilité d'une comptabilisation dans les comptes sociaux en cohérence avec la décision IFRS IC d'avril 2021.

La mise en œuvre de cette évolution de méthode de valorisation de la provision pour indemnités de départ en retraite conduit à comptabiliser dans les comptes sociaux un ajustement par report à nouveau d'un montant de 123 millions d'euros (note 24.5 « Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste »).

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 31/12/2020	Dotations 2021	Reprises 2021 utilisées	Reprises 2021 non utilisées	Changement de méthode 2021	MONTANTS AU 31/12/2021
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	1 075	334	(419)	-	-	990
IDR des contractuels	477	1	(16)	-	(123)	339
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	357	4	(16)	-	-	345
Risques juridiques	23	5	(3)	(3)	-	22
Remise en état	1	-	(1)	-	-	-
Litiges sociaux	32	10	(9)	(6)	-	27
Sinistres	22	8	(7)	(2)	-	21
Autres provisions pour risques et charges	26	49	(7)	(6)	-	62
TOTAL	**2 013**	**411**	**(478)**	**(17)**	**(123)**	**1 806**
Amortissements dérogatoires	42	12	(5)	-		49

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.

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 2021 est le suivant :

(en millions d'euros)	MONTANTS AU 31/12/2021	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	990	404	302	176	77	31
IDR des contractuels	339	21	11	13	13	281
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	345	177	86	78	3	1
Risques juridiques	22	15	-	7	-	-
Remise en état	-	-	-	-	-	-
Litiges sociaux	27	22	3	1	1	-
Sinistres	21	4	11	3	2	1
Autres provisions pour risques et charges	62	29	7	7	10	9
TOTAL	**1 806**	**672**	**420**	**285**	**106**	**323**

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	334	-	-	(419)	-	-
IDR des contractuels	1	-	-	(16)	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	4	-	-	(16)	-	-
Risques juridiques	5	-	-	(6)	-	-
Remise en état	0	-	-	(1)	-	-
Litiges sociaux	10	-	-	(15)	-	-
Sinistres	8	-	-	(9)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	49	-	-	(11)	(2)	-
Total	411	-	-	(493)	(2)	-
TOTAL GÉNÉRAL		**411**			**(495)**	
Amortissements dérogatoires	-	-	12	-	-	(5)

NOTE 21 DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires hors ICNE	8 975	7 750
Autres emprunts hors ICNE	470	470
Intérêts courus non échus	76	76
Emprunts	**9 521**	**8 296**
Bons La Poste hors ICNE	52	53
Intérêts courus non échus	20	20
Bons La Poste	**72**	**73**
Dépôts et cautionnements reçus	**63**	**54**
Emprunts court terme	**300**	**300**
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	**14**	**95**
TOTAL	**9 970**	**8 818**

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)	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires hors ICNE	-	1 000	3 475	2 750	5 500	4 000	8 975	7 750
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-	470	470	470	470
Bons La Poste hors ICNE	52	53	-	-	-	-	52	53
Dépôts et cautionnements reçus	29	31	35	24	-	-	63	54
Emprunts court terme hors ICNE	300	300	-	-	-	-	300	300
Intérêts courus non échus	96	96	-	-	-	-	96	96
TOTAL	**477**	**1 480**	**3 510**	**2 774**	**5 970**	**4 470**	**9 957**	**8 723**

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2021
Emprunts	8 220	2 225	(1 000)	-	9 445

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2021 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	9 445	100 %	-	9 445	100 %
Emprunts à taux variable	-	0 %	-	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	**9 445**	**100 %**	**-**	**9 445**	**100 %**

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2021 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	8 975	95 %	470	9 445	100 %
Dollar américain	470	5 %	(470)	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	**9 445**	**100 %**	**-**	**9 445**	**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 qui s'élèvent pour l'ensemble des emprunts obligataires à 20 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2021, contre 16 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2020.

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 29 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Emprunts court terme

En 2021, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2021, 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 mixte de La Poste du 4 mars 2020 d'augmenter le capital de La Poste de 1,565 milliard d'euros, la Caisse des Dépôts et Consignations détient 66 % du capital de La Poste.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

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 et des prêts

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	NOTIONNEL	JUSTE VALEUR	Notionnel	Juste Valeur
Opérations de couverture	1 713	30	1 726	29
Opérations en position ouverte isolée	-	-	-	-
TOTAL	**1 713**	**30**	**1 726**	**29**

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 2021, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale et la Société Générale.

Les prêts en devises, notamment en dollars, font l'objet d'une couverture par des contrats d'échange de conditions de devises.

Autres opérations de couverture

La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, sur le dollar de Singapour et la livre sterling.

Au 31 décembre 2021, les opérations à terme non encore dénouées se traduisent par un engagement réciproque de 643 millions d'euros et concernent uniquement le dollar de Singapour.

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 467
24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel 467
24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste 467
24.4 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés 468
24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste 468
24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel 468
24.7 Autres avantages long terme 469
24.8 Compte Personnel de Formation 469

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	
	2021	2020	2021	2020
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 2021, 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)	0,3 %	1 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2021 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2020).

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.

La contribution employeur acquittée par La Poste est calculée avec un taux dit « d'équité concurrentielle », permettant d'égaliser 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.

Le décret 2021-1210 du 20 septembre 2021, qui prend effet au lendemain de sa publication, a entériné une modification des modalités de détermination de ce taux d'équité concurrentielle de manière à rendre plus juste son calcul au regard des différents prélèvements sociaux et fiscaux supportés par La Poste.

En application de ce décret, l'État a prévu de recalculer les cotisations payées au titre des années 2018 à 2020. Une partie de la régularisation est prise en compte dans le calcul du taux notifié en 2021. Ainsi une réduction des charges de retraite de 80 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2021.

La régularisation complémentaire attendue est estimée à un montant d'environ 160 millions d'euros. Les modalités de détermination du taux d'équité concurrentielle sur les périodes à venir n'étant pas connues, ce montant n'a pas été enregistré en 2021.

24.4 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi sont :

- des prestations d'action sociale accordées aux retraités fonctionnaires ;
- une prime de fidélité accordée aux retraités qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- divers engagements d'allocations.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 352 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 397 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 339 millions d'euros au 31 décembre 2021 (476 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Cette provision fait l'objet d'un changement de méthode comptable, conformément à l'option offerte par la mise à jour de la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013, qui conduit à comptabiliser dans les comptes un ajustement par report à nouveau d'un montant de 123 millions d'euros (cf. note 19 « Fonds propres » et « Règles et méthodes comptables : Indemnités de départ à la retraite »).

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 990 millions d'euros au 31 décembre 2021 (1 075 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 612 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les modalités de mise en œuvre du dispositif de TPAS, reconduites en 2020 jusqu'au 30 juin 2022, sont prolongées le 21 décembre 2021 du 1er juillet 2022 au 30 juin 2023, y compris pour l'ASFC (allocation spéciale de fin de carrière).

Les principales caractéristiques de ce dispositif sont les suivantes :

- concernant l'âge d'entrée dans le dispositif :
  - jusqu'au 30 juin 2022, l'entrée dans le dispositif peut s'effectuer à partir de 56 ans et 3 mois (fonctionnaires et salariés sédentaires) ou 53 ans et six mois (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 dix ans.
    Les personnes n'exerçant pas une fonction comportant des facteurs de pénibilité peuvent bénéficier de ce dispositif à compter de 57 ans et six mois (fonctionnaires et salariés sédentaires) ou à compter de 54 ans et six mois (fonctionnaires du service actif),

- à compter du 1er juillet 2022, les âges minimum d'accès seront décalés :
  - de trois mois pour les fonctions à caractère de pénibilité hors fonctionnaires du service actif,
  - de six mois pour les autres fonctions;
- ce dispositif est ouvert aux personnels, fonctionnaires et salariés en contrat à durée indéterminée, en activité à La Poste et comptant au moins dix ans d'ancienneté, pour une entrée dans le dispositif jusqu'au 1er avril 2021, et au moins quinze ans d'ancienneté, pour une entrée au-delà ;
- la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum d'un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire ou salarié est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- l'activité pendant la durée du dispositif est aménagée et répartie entre une période d'activité opérationnelle, et une période d'activité « appui, soutien et conseil » ;
- ce dispositif est ouvert à l'ensemble des personnels de La Poste remplissant les conditions ci-dessus.

Une modalité de TPAS dédié à l'Économie Sociale et Solidaire est reconduite pour les postières et postiers qui souhaitent mettre leur expérience au service d'une association.

Outre les conditions requises pour accéder au dispositif de temps partiel aménagé 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 2021 (357 millions d'euros au 31 décembre 2020). 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).

5

NOTE 25 AUTRES ENGAGEMENTS HORS BILAN

25.1 Engagements hors bilan reçus 469
25.2 Engagements hors bilan donnés 470

25.1 Engagements hors bilan reçus

a) Engagements hors bilan reçus liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements reçus relatifs au capital de la Société : néant

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant

b) Engagements hors bilan reçus liés au financement de la Société

Lignes de crédit reçues et non utilisées, et autres ressources de liquidité potentielles :

- La Poste a mis en place le 16 mars 2018 une nouvelle ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de 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 ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2021 ;

- 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 2021 ;
- La Poste a obtenu une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros avec La Banque Postale pour une durée de cinq ans. La mise en place de cette nouvelle ligne de crédit fait suite à la résiliation du crédit renouvelable de 200 millions d'euros mis en place en 2009 avec La Banque Postale et renouvelée en 2018 par une nouvelle convention. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2021.

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 2021 à 65 millions d'euros ;
- le montant des engagements reçus par La Poste de ses filiales au titre des locations immobilières (GeoPost, Poste Immo, La Banque Postale) s'élève à 121 millions d'euros au 31 décembre 2021.

25.2 Engagements hors bilan donnés

a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du groupe consolidé

- néant.

b) Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société

Instruments financiers conclus :

- instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

c) Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la Société

Engagements de paiements des loyers futurs :

- les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du groupe s'élèvent à 1 608 millions d'euros dont 1 285 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 323 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 337 millions d'euros.

Engagements divers :

- les engagements divers de La Poste (achats de biens et prestations de services) s'élèvent à 191 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 2021, l'engagement résiduel s'élève à 9 millions d'euros.

Fonds de Logement Social

- La Poste et les organisations syndicales représentatives ont renouvelé en 2020 l'accord, précédemment signé le 30 mai 2017, sur la politique du logement social de La Poste, pour la période 2020-2022. Cet accord concerne l'achat de réservation de logements sociaux pour les postiers dans des programmes de construction de sociétés HLM. Le montant alloué à ce fonds s'élève à 20 millions d'euros sur la période.

  Au 31 décembre 2021, l'engagement restant à ce titre est de 9 millions d'euros.

Crédit-bail : néant

Engagements d'investissement :

- le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2021 est de 39 millions d'euros.

Engagements donnés au titre de dons et d'actions de mécénat :

- en juin 2021, La Poste s'est engagée à verser des fonds à La Fondation d'Entreprise La Poste, pour un montant total égal à 4,8 millions d'euros, sur la période allant de 2022 à 2026. Au 31 décembre 2021, cet engagement s'élève à 4,8 millions d'euros ;
- les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat et de partenariat s'établissent à 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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)	31/12/2021	31/12/2020
Dotations – Reprises du résultat d'exploitation	77	441
Dotations – Reprises du résultat financier	19	(2)
Dotations – Reprises du résultat exceptionnel	(305)	537
TOTAL	**(209)**	**976**

NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Variation des stocks et encours	36	(49)
Variation des créances d'exploitation	(378)	(281)
Variation des dettes d'exploitation	32	247
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	(35)	42
TOTAL	**(345)**	**(41)**

NOTE 28 DÉCAISSEMENTS SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(172)	(139)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(150)	(198)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	11	8
TOTAL	**(311)**	**(329)**

NOTE 29 ENCAISSEMENTS SUR CESSIONS ET SORTIES D'IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Immobilisations incorporelles et corporelles	13	9
Immobilisations financières	596	899
TOTAL	**609**	**908**

NOTE 30 ÉMISSIONS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires	2 225	1 800
Billets de trésorerie	725	1 039
TOTAL	**2 950**	**2 839**

NOTE 31 REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires	(1 000)	-
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(725)	(1 039)
TOTAL	**(1 726)**	**(1 040)**

NOTE 32 LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2 909	3 114
Comptes bancaires créditeurs	(15)	(95)
Comptes courants filiales	(381)	(362)
TOTAL	**2 513**	**2 657**

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 31/12/2021	Résultat au 31/12/2021	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	1 414	100 %	1 240	1 240	3 403		67	306	208
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	6 585	2 589	100 %	6 821	6 821			4 922	1 156	171
Poste Immo 111, bd Brune 75618 Paris Cedex 14	1 471	62	100 %	1 493	1 493	1 110		102	31	27
Mediapost SAS 19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	24	50	100 %	155	121	32		376	(2)	
Mediapost Holding 17, rue de la Vanne 92120 Montrouge	64	(27)	100 %	64	30	51		0	20	
Docaposte 45-47, boulevard Paul Vaillant Couturier 94200 Ivry sur Seine	89	(54)	100 %	281	281	482		5	11	
La Poste Telecom 855, avenue Roger Salengro 92370 Chaville	166	(280)	51 %	67	67			282	(13)	
Viapost SAS 67, avenue de Fontainebleau 94270 Le Kremlin Bicêtre	16	5	100 %	126	97			13	2	
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				134	129	910				12
TOTAL				**10 380**	**10 278**	**5 989**				**419**

5

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale de la société La Poste,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Poste relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d''audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point exposé dans la note 5 « changement de méthode comptable » insérée dans les faits marquants de l'annexe des comptes annuels concernant le changement de méthode comptable des avantages du personnel relatif à la période d'étalement des engagements au titre des régimes de retraite à prestations définies.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des actifs immobilisés relatif à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels) et des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques, etc.).

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2021, la dépréciation constatée au 31 décembre 2020 a été reprise pour un montant de 454 millions d'euros (dont 252 M€ d'immobilisations corporelles et 202 M€ d'immobilisations incorporelles).

En effet, comme indiqué en note 4 « Reprise de la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier » des Faits Marquants de l'annexe, la prise en compte dans le business plan de l'activité Courrier de La Poste d'une quote-part du produit de compensation au titre du Service Universel Postal à hauteur d'environ 300 millions d'euros par an ainsi que dans la valeur terminale, a permis de reprendre l'intégralité de la dépréciation des actifs enregistrés en 2020, soit 454 millions d'euros. Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note II.G de l'annexe aux comptes annuels.

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des reprises effectuées, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières et de la prise en compte d'une quote-part du produit de la compensation au titre du Service Universel Postal.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- Examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- Rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- Analysé les éléments composant la valeur comptable de l'UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- Examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- Etudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- Examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses ;
- Étudié la documentation ayant conduit à prendre en compte la compensation au titre du service universel postal dans le plan d'affaire et la valeur terminale et la quote-part de cette compensation allouée à l'activité Courrier dans celui-ci.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes annuels 4 « Reprise de la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier » des Faits Marquants, II-G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » et 18 « Dépréciations d'actifs ».

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation représentent au 31 décembre 2021, 10 379 M€ en valeurs brutes et

10 277 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 2021, les titres de participation constituent un montant significatif des actifs de La Poste et leurs valeurs d'inventaire reposent en partie sur des estimations et requièrent l'exercice du jugement de la société. Nous avons donc considéré que leur valorisation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quote-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- Comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- Apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la société, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations de la société en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- Analysé la cohérence des paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie.

Nous avons également contrôlé que la note II.H « Titres de participation », la note 11 « Immobilisations financières » et la note 33 « Tableaux des Filiales et Participations » de l'annexe aux comptes annuels, donnent une information appropriée.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs de fin de carrière.

Dans les comptes annuels, l'engagement comptabilisé correspond aux coûts relatifs aux personnes ayant adhéré aux dispositifs à la clôture. Il représente un montant de 990 M€ au 31 décembre 2021. Les adhésions futures ne sont pas constatées en provisions mais sont mentionnées en engagements hors bilan dans l'annexe aux comptes annuels. Elles représentent 612 M€ au 31 décembre 2021.

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 de fin de carrière ;
- Pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- Testé l'efficacité des contrôles mis en place par la société pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif…) que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par la société pour évaluer la provision et l'engagement hors-bilan, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- La pertinence de la méthodologie retenue au regard des normes comptables applicables ;
- La cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- La cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations de la société pour les dispositifs en cours ;
- Le caractère approprié des informations données dans les notes II.P.3 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 24.6 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel », de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4 du code de commerce.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Poste par votre Assemblée Générale du 8 juin 2021 pour le cabinet Mazars et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la première année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la treizième année de sa mission sans interruption.

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 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.

Les Commissaires aux comptes

Fait à Paris La Défense, le 15 mars 2022

Mazars		KPMG Audit *Département de KPMG S.A.*	
Gonzague Senlis	Charles de Boisriou	Stéphanie Millet	Xavier de Coninck


dpd
dpd
dpd

INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6

6.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 482

6.1.1 Capital social 482

6.1.2 Principaux actionnaires 484

6.1.3 Politique de distribution de dividendes 485

6.2 CONTRATS IMPORTANTS 485

6.3 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 485

6.4 PRINCIPALES STIPULATIONS STATUTAIRES 486

6.5 CONTRÔLEURS LÉGAUX 487

6.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 488

6.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

6.1.1 CAPITAL SOCIAL

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Nombre d'actions émises entièrement libérées :	2 682 425 682
Valeur nominale des actions	2 €
Nature des actions émises	actions ordinaires
Montant du capital social	5 364 851 364 € entièrement libéré

Actions non représentatives du capital

Néant.

Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales

Néant.

Autres titres donnant accès au capital

Néant.

Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré

Néant.

Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. À chaque action est attaché un droit d'information et de communication tel que prévu aux articles L. 225-115 et suivants du Code de commerce. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Nantissement des titres de la Société

À la connaissance de La Poste, aucune des actions ordinaires composant son capital social ne fait l'objet d'un nantissement.

Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel

Il n'existe aucune option ni accord conditionnel ou inconditionnel de vente ou d'acquisition portant sur les titres des filiales du groupe La Poste.

Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'Épic, n'avait pas de capital social.

Le 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 2 euros par action.

Depuis la transformation de la Société, le capital a évolué à plusieurs reprises :

- le 6 avril 2011 : l'Assemblée générale extraordinaire a décidé d'augmenter le capital social d'une part par élévation du nominal des actions qui s'élève désormais à 4 euros, *via* une incorporation de réserves à hauteur d'un milliard d'euros, portant ainsi le capital social à 2 milliards d'euros et d'autre part, par 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 de BSA souscrits le 6 avril 2011 par l'État et la Caisse des Dépôts (CDC) 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 de 350 millions BSA le 15 avril 2013, donnant lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles souscrites par l'État à hauteur de 44 % et par la CDC à hauteur de 56 %, d'une valeur de 6 euros (dont 2 euros de prime d'émission). Le montant total de cette souscription s'est élevé à 600 millions d'euros pour un montant nominal de 400 millions d'euros assorti d'une prime d'émission de 200 millions d'euros et a été totalement libéré au moment de la souscription ;

- le 21 novembre 2019, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de La Poste a décidé :
  - de réduire le capital social de La Poste d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de La Poste de 3 800 000 000 euros, son montant actuel, à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de la Société de 4 euros à 2 euros,
  - d'affecter le montant total de cette réduction du capital social de La Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible, ne pouvant être distribué, mais qui serait réincorporé au capital social de La Poste à l'issue des augmentations du capital social de La Poste rémunérant les apports,
  - de réaliser cette réduction du capital social lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de La Poste appelée à approuver les augmentations du capital social de La Poste devant rémunérer les apports par la CDC et l'État de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances, soit 280 616 340 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la CDC et 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'État, sous la condition suspensive de l'approbation par ladite Assemblée des augmentations du capital social de La Poste devant rémunérer les apports.

Le 4 mars 2020, en rémunération des apports ci-dessus mentionnés, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de La Poste a décidé :

- concernant l'apport de l'État :
  - d'augmenter le capital social de La Poste d'un montant nominal total de 41 505 520 euros, par création de 20 752 760 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Société), attribuées à l'État en rémunération de l'apport par l'État, et,
  - de constituer une prime d'apport d'un montant de 63 906 231,52 euros qui sera inscrite au passif du bilan de La Poste à un compte spécial intitulé « Prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de La Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'Assemblée générale qui sera la différence entre la valeur de l'apport par l'État (soit 105 411 751,52 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'apport par l'État (soit 41 505 520 euros) ;

- concernant l'apport de la Caisse des Dépôts :
  - d'augmenter le capital social de La Poste d'un montant nominal total de 1 523 345 844 euros, par création de 761 672 922 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de La Poste) attribuées à la CDC en rémunération de l'Apport CDC, et,
  - de constituer une prime d'apport d'un montant de 339 581 473,75 euros qui sera inscrite au passif du bilan de La Poste à un compte spécial intitulé « Prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de La Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'Assemblée générale, qui sera la différence entre la valeur de l'apport CDC (soit 1 862 927 317,75 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'apport CDC (soit 1 523 345 844 euros) ;

- en conséquence de la réalisation des apports de l'État et de la CDC et des augmentations corrélatives du capital social de La Poste devant les rémunérer, l'Assemblée générale extraordinaire a constaté :
  - l'accomplissement définitif de la condition suspensive à la réalisation de la réduction de capital décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 novembre 2019, et,
  - la réalisation immédiate et définitive de la réduction de capital décidée aux termes de l'Assemblée générale des actionnaires de La Poste du 21 novembre 2019 d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de La Poste de 3 800 000 000 euros, son montant actuel, à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de La Poste de 4 euros à 2 euros, avec affectation du montant total de cette réduction du capital social de La Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible (la « Prime d'émission »), ne pouvant être distribué, mais qui a vocation à être réincorporé au capital social de La Poste à l'issue de la réalisation des augmentations du capital social de La Poste rémunérant l'apport par l'État et l'apport CDC ;

- 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 ;
- enfin, l'Assemblée générale extraordinaire a décidé d'augmenter le capital social de La Poste par incorporation au capital de l'intégralité de la Prime d'émission, à savoir 1 900 000 000 euros, pour porter le capital social de 3 464 851 364,00 euros à 5 364 851 364 euros. Le montant de l'augmentation de capital sera imputé sur le poste « Prime d'émission » dont le montant est ramené de 2 800 000 000 euros à 900 000 000 euros.

Cette augmentation de capital est réalisée par création de 950 000 000 actions ordinaires nouvelles de deux euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, attribuées gratuitement aux actionnaires au prorata de leur participation respective dans le capital de La Poste.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, le capital social de La Poste s'élève désormais à 5 364 851 364 euros divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires de deux euros de valeur nominale chacune.

6.1.2 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

L'État et la Caisse des Dépôts détiennent la totalité du capital et des droits de vote de La Poste.

Aucune disposition légale ou statutaire ne prévoit l'attribution de droits de vote différents aux actionnaires.

	2021			2020			2019		
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	912 023 016	34 %	34 %	912 023 016	34 %	34 %	700 000 000	73,7 %	73,7 %
Caisse des Dépôts	1 770 402 666	66 %	66 %	1 770 402 666	66 %	66 %	250 000 000	26,3 %	26,3 %
TOTAL	**2 682 425 682**	**100 %**	**100 %**	**2 682 425 682**	**100 %**	**100 %**	**950 000 000**	**100 %**	**100 %**

Contrôle de La Poste

L'article 1-2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019), dispose que le capital social de La Poste est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts, 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.

Depuis le 4 mars 2020, la CDC détient le contrôle exclusif de La Poste.

Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle

Il n'y a pas d'autre accord pouvant entraîner un changement de contrôle à date du présent document.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

Non applicable car les actions de La Poste ne sont pas cotées.

Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 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.

6.1.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Poste a distribué un dividende d'un montant de 200 millions d'euros au titre de l'exercice 2018 et aucun dividende au titre des exercices 2019 et 2020.

Le montant du dividende qui sera distribué en 2022 au titre de l'exercice 2021 sera décidé par le Conseil d'administration du 24 mars 2022 et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 8 juin 2022.

6.2 CONTRATS IMPORTANTS

À la date de publication des informations financières, outre les conventions visées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, la Société a conclu notamment les contrats importants suivants :

- contrat d'entreprise (cf. section 1.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public) ;
- conventions avec la Banque Postale (cf. section 1.3.3 La Banque Postale) ;
- pacte d'actionnaires en date du 3 mars 2020 dans le cadre de l'opération décrite en section 6.1 Capital et actionnariat.

6.3 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Raison sociale et nom commercial

La dénomination sociale de la société est « La Poste ».

Lieu et numéro d'enregistrement

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

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

Numéro LEI : 9695000YG7TR7PAP0L59.

Date de constitution et durée de la Société

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

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

Siège social

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

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

Forme juridique et législation applicable

La Poste est une société anonyme à Conseil d'administration régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, telle que modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (la loi PACTE).

La réglementation applicable à La Poste en raison de son activité de seul opérateur du service universel postal est décrite à la section 1.4 Environnement réglementaire du présent document.

Informations sur les succursales

Succursales de La Poste existantes au 31 décembre 2021 (L. 231-1 du Code de commerce) : La Poste a recencé plus de 12 000 établissements secondaires, lesquels sont enregistrés auprès des RCS listés dans le K-bis de la Société, et qui ne remplissent pas le critère d'autonomie de gestion nécessaire à la qualification de succursale.

Documents accessibles au public

Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du groupe La Poste.

Les statuts du groupe sont disponibles sur son site internet www.groupelaposte.com, ainsi que, dans la rubrique « Nos informations financières » puis « Publications », i/les documents d'enregistrement universels ou documents de référence et ii/les comptes consolidés du groupe relatifs aux dix derniers exercices.

6.4 PRINCIPALES STIPULATIONS STATUTAIRES

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.

Nature de la Société

L'Assemblée générale ordinaire de la Société a ajouté deux alinéas à l'article 1 des statuts, comme suit :

Raison d'être

La raison d'être de la Société est : « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière ».

Objectifs sociaux et environnementaux

Dans le cadre de son statut de société à missions au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce, la Société se donne les objectifs suivants :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

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 (cf. Chapitre 4 Gouvernance).

Assemblées générale

Assemblée générale ordinaire

L'Assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance.

Assemblée générale extraordinaire

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

6.5 CONTRÔLEURS LÉGAUX

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

MAZARS Audit
Représenté par Charles De Boisriou et Gonzague Senlis

Tour Exaltis
61 rue Henri-Regnault
92400 COURBEVOIE

MAZARS Audit a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 8 juin 2021.

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

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Représenté par Stéphanie Millet et Xavier de Cominck

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

KPMG SA a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 8 juin 2021.

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

6.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Philippe Wahl

Président-Directeur Général

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les éléments sont identifiés dans la table de concordance figurant en annexe 4, 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 21 mars 2022

Le Président-Directeur Général

Philippe Wahl


LA POSTE
La Poste vous informe
Interdictions de circulation estivale 2021
Chers clients,
Nous vous informons des restrictions annuelles de circulation annoncées par l'arrêté du MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE du 9 décembre 2019 pouvant affecter l'acheminement de vos colis.
« Pour les véhicules affectés au transport des marchandises plus de 7,5 tonnes et pour les véhicules

ANNEXES

a1	PLAN DE VIGILANCE	492
a2	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	511
a3	GLOSSAIRE	514
a4	TABLES DE CONCORDANCE	518

a1 PLAN DE VIGILANCE

Signataire du Pacte mondial des Nations unies et contributeur aux objectifs à 2030 de la stratégie mondiale de développement durable[1], le groupe La Poste est engagée pour le respect des droits fondamentaux. Elle veille à l'application rigoureuse des dispositions légales relatives aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité des personnes et à la protection de l'environnement, notamment celles prévues par la loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (ci-après, la « loi relative au devoir de vigilance »). Au-delà de cette loi, le groupe La Poste a pris des dispositions complémentaires pour répondre à sa forte volonté d'engagement dans des domaines fondamentaux, résultant notamment de sa raison d'être, et de son statut de Société à mission. Ces engagements sont décrits de manière détaillée dans le chapitre 3 de l'URD.

I. LE CADRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE

L'article L. 225-102-4 I du Code de commerce prévoit l'obligation d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la Société, de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels elle entretient une relation commerciale établie comprenant :

1. une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
2. des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;
3. des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
4. un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;
5. un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

II. GOUVERNANCE

Jusqu'au 30 juin 2021, le plan de vigilance était co-piloté par la Direction des ressources humaines et la Direction de l'engagement sociétal. Depuis le 1er juillet 2021, la responsabilité en incombe à la nouvelle Direction de la conformité.

Plusieurs directions du siège y contribuent dans le cadre de leur sphère de responsabilité et de leur périmètre d'intervention :

- la Direction des ressources humaines qui définit les orientations de la politique de prévention des risques pour les droits humains, les libertés fondamentales et la santé, sécurité au travail des collaborateurs ;
- la Direction de l'engagement sociétal qui définit les grandes orientations du groupe notamment en matière de protection de l'environnement, de réduction et de compensation de ses émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques ;
- la Direction des achats du groupe, qui élabore notamment la politique de prévention des risques achats et d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise qu'elle met à disposition des entités du groupe. Elle assure également le traitement des alertes de la part des salariés des fournisseurs ;
- la Direction juridique qui accompagne et sécurise juridiquement les activités du groupe et apporte son expertise sur tous les domaines concernant le plan de vigilance par rapport à la réglementation internationale, européenne et nationale ;
- la Direction des risques qui porte la politique de management des risques du groupe, les démarches de cartographie des risques et d'auto-évaluation des dispositifs de contrôle interne ;
- la Déontologie qui assure le traitement des alertes des collaborateurs et pilote le déploiement de ce mécanisme au sein des filiales.

La mise en œuvre des mesures du plan de vigilance s'effectue sous la responsabilité des entités opérationnelles.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général du groupe La Poste a demandé aux membres du Comité exécutif et à leurs collaborateurs directs de s'engager en signant une lettre portant notamment sur le devoir de vigilance. Par cet acte, les dirigeants du groupe La Poste reconnaissent que « l'entreprise a pour devoir d'exercer une vigilance quant à la prévention des atteintes aux libertés fondamentales, aux droits humains, à la santé, la sécurité et à l'environnement, à l'égard de ses employés, mais également de ceux de ses filiales et prestataires ». Ils rappellent ainsi leur volonté de porter ces engagements au sein de leur entité et leur rôle dans le déploiement des mesures du plan de vigilance du groupe La Poste.

Les membres du Comex ont nommé des référents pour piloter le déploiement du plan de vigilance au sein de leurs entités respectives et participer aux instances de gouvernance du groupe sur ce sujet.

(1) Le groupe La Poste s'emploie à apporter sa contribution à 14 des 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies dans le cadre de l'Agenda 2030.

Un Comité de pilotage « Devoir de vigilance » regroupe les référents vigilance des branches et des filiales, ainsi que les représentants des directions susmentionnées. Ce Comité a notamment pour objectifs de valider la cartographie des risques, de suivre le déploiement opérationnel des politiques au sein des entités du groupe et de décider des actions à mettre en œuvre. Il s'est réuni deux fois en 2021.

III. PÉRIMÈTRE D'APPLICATION

Le périmètre du plan de vigilance du groupe La Poste couvre :

- les activités de La Poste SA (également désignée « maison mère » dans le document) qui intègre la branche Services-Courrier-Colis et la branche Grand Public Numérique (voir chapitre 1) ;
- les activités des filiales du groupe La Poste, détenues directement ou indirectement, et contrôlées au sens de l'article L2 33-16-II du Code de commerce dont notamment GeoPost, La Banque Postale, Docaposte et La Poste Immobilier ;
- les activités des fournisseurs, prestataires et sous-traitants avec lesquels le groupe et ses filiales entretiennent une relation commerciale établie.

Pour réaliser son plan de vigilance et prévenir les risques d'atteinte grave liés aux activités de sa chaîne de valeur, La Poste, conformément à la loi, s'attache à déployer cette démarche avec ses filiales et ses fournisseurs. Les actions de vigilance sont conçues et mises en place au bénéfice des collaborateurs, des fournisseurs, des clients et autres parties prenantes de La Poste.

Le plan de vigilance du groupe est mis à jour chaque année au regard de l'évolution de ses activités, en s'appuyant sur les processus et les outils existants, notamment en matière de gestion des risques. Les politiques de prévention et d'atténuation des risques sont déployées et adaptées aux besoins et aux spécificités des différentes entités du groupe, dans un objectif d'amélioration continue.

IV. LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

a. Le dialogue social

Le dialogue social est partie intégrante de la vie et des évolutions de l'entreprise et de ses politiques de ressources humaines. Les actions principales conduites par le groupe La Poste dans ce domaine sont décrites dans la section 3.3 La politique sociale au service du développement du groupe.

Le nouveau plan stratégique du groupe « La Poste 2030 engagée pour vous » s'accompagne d'un volet social important qui s'est traduit par la signature en mai 2021 de l'accord social « La Poste engagée avec les postiers » pour accompagner les postiers dans les évolutions prévues par ce plan.

Cet accord définit le socle des engagements communs pour La Poste. Il renforce les mesures en faveur de la qualité de vie au travail et de la protection de la santé et de la sécurité des postiers. Il comporte également un volet en faveur de l'évolution professionnelle et de la formation des postiers.

Cet accord a vocation à être complété par des accords intégrant des mesures spécifiques aux activités dans les différentes branches.

D'autres accords nationaux ont été signés en 2021, qui ont notamment permis de poursuivre le développement du télétravail et de la qualité des conditions de travail des télétravailleurs ou d'accompagner les postiers placés en activité partielle dans le cadre de la crise sanitaire.

Ce dialogue social, soutenu au niveau national, se matérialise également au niveau territorial par la signature, chaque année, de très nombreux accords locaux qui accompagnent des projets de transformation.

Par ailleurs, les actions au titre du devoir de vigilance font chaque année l'objet d'échanges avec les organisations syndicales représentatives en Commission de dialogue social de La Poste. C'est dans ce cadre qu'est abordée l'élaboration du plan de vigilance.

Le dialogue social est également important dans les filiales. C'est le cas par exemple de GeoPost qui, dans le cadre de son activité de colis international, soutient un dialogue social constructif avec l'organisation de rencontres régulières avec le Comité groupe européen [1] et le Comité France [2]. GeoPost favorise le développement du dialogue social, comme le montre l'accord groupe avec l'UNI *Global Union* signé depuis 2017 et des accords locaux.

b. Le dialogue avec les organisations non gouvernementales

En complément, le groupe entretient des relations suivies avec plusieurs Organisations non gouvernementales ou associations [3] sur les thématiques RSE, notamment en lien avec l'environnement et les droits humains. Ce dialogue permet d'améliorer les actions du groupe en faveur de l'intérêt général en anticipant les attentes des parties prenantes. Le groupe bénéficie alors de conseils d'experts du secteur et partage ses actions dans un échange de bonnes pratiques.

(1) Soucieux d'intégrer dans la culture de l'entreprise une vision internationale et de développer le dialogue social, les représentants des salariés et le management de GeoPost ont créé en 2008, par la signature d'un accord social, un Comité d'entreprise européen (CEE) constitué de représentants de la direction et des salariés.

(2) Comité spécifique du Comité groupe européen.

(3) World wide fund for nature (WWF), Entreprise des Droits de l'Homme (EDH), la France nature environnement (FNE), l'Observatoire des achats responsables (OBSAR).

In fine, la participation aux groupes de travail et d'échanges avec ces associations permet d'améliorer les actions en matière de prévention et d'atténuation des risques et d'approfondir l'expertise de ses collaborateurs.

Sur le sujet des droits humains par exemple, le groupe a soutenu en 2021 le travail d'analyse des risques sociaux et des droits humains pour les prestations nomades s'effectuant hors de l'infrastructure du fournisseur. Ces travaux ont fait l'objet d'une publication d'EDH [1] en 2022. Le groupe a également participé à des séances de sensibilisation d'EDH portant sur le travail des enfants.

Sur le sujet de la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants, La Poste participe à des réunions de travail dans le cadre de l'OBSAR [2]. Par exemple, le groupe a contribué à des travaux qui ont permis la publication du guide blanc destiné aux Directions achats pour la mise en place du devoir de vigilance.

Les associations et Organisations non gouvernementales avec lesquelles le groupe est en relation dans différents domaines sont principalement :

- droits humains : Entreprises et Droits de l'Homme (EDH) et *Global compact* ;
- environnement : WWF, La Fabrique Écologique, Entreprises Pour l'Environnement (EPE), Zero Waste, INEC (Institut National sur l'Économie Circulaire), Institut du numérique responsable, collège Grands utilisateurs à l'Observatoire de l'immobilier durable (OID), Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB) ;
- lutte contre les discriminations et en faveur de l'intégration : association Pas@pas, réseau des Écoles de la 2e Chance, Entreprises pour la Cité, Association française des managers de la diversité (AFMD), Stop illettrisme et l'Autre cercle ;
- RSE : Comité 21, Collège des Directeurs du développement durable, ORSE, et l'OBSAR.

Le groupe a également mis en place en 2020 un Conseil d'orientation transition énergétique et écologique (COTEE) composé d'une dizaine d'experts externes de la RSE et de l'environnement et de quatre membres permanents de La Poste.

Enfin, pour assurer le suivi de ses engagements sociétaux et environnementaux en tant qu'Entreprise à mission, mais aussi pour nourrir les réflexions sur ces sujets, La Poste a mis en place un Comité des parties prenantes, constitué d'une majorité de personnalités qualifiées externes et qui intègre également des représentants des collaborateurs. Ce Comité agit en tant que Comité de mission au sens de la loi PACTE.

V. LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Les activités du groupe ont des impacts sur son environnement et son écosystème. Il est de sa responsabilité d'identifier et d'analyser ces impacts et de prévoir des mesures de prévention et d'atténuation. Pour ce faire, il procède à un exercice de cartographie qui s'appuie sur une méthodologie détaillée d'évaluation des risques et qui intègre les éléments de la loi relative au devoir de vigilance. La synthèse de l'ensemble de ces travaux est présentée au Comité des risques du groupe puis au Comité d'audit, pour apporter au management une vision globale des enjeux, des risques liés au devoir de vigilance et des mesures d'atténuation de ces risques.

a. La méthodologie globale d'analyse des risques

La démarche de cartographie des risques devoir de vigilance est intégrée dans les dispositifs existants de gestion des risques et de contrôle du groupe.

Au titre de l'exercice 2021, elle a été menée en tenant compte de la méthodologie de la direction des risques et de l'évolution du process de management des risques. (cf. chapitre 2 Le management des risques).

L'exposition au risque de non-conformité lié au devoir de vigilance a été évaluée selon deux typologies de risques :

- les activités en propre du groupe incluant ses salariés (France et International) ;
- les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants incluant leurs salariés (France et International).

Les trois thématiques de la loi (droits et libertés fondamentales, santé sécurité au travail et environnement) ont été couvertes.

Pour l'international, à ce stade, le groupe a cartographié ses risques dans des filiales représentatives des trois continents d'implantation.

La démarche consiste à :

- évaluer les risques potentiels (risques bruts) liés au devoir de vigilance afin d'identifier les risques d'atteintes graves à adresser en priorité ;
- identifier les dispositifs de maîtrise des risques mis en place pour couvrir ces risques prioritaires, et les analyser afin d'en évaluer l'efficacité, et ainsi déterminer le risque résiduel (risque net) pour chacun des risques identifiés.

L'évaluation des risques combine la probabilité d'occurrence d'un risque donné avec le degré de gravité des conséquences de ce risque. La probabilité de survenance est déterminée selon l'échelle suivante : très improbable, possible, probable et très probable et la gravité selon l'échelle d'appréciation suivante : majeur, critique, modéré et faible. La gravité s'entend en nature d'impacts et de dommages potentiels : activité, financier, juridique, social/humain, image.

Les situations à risque ainsi évaluées sont ensuite hiérarchisées avec une matrice de criticité en quatre niveaux (risques mineurs,

(1) *EDH : l'association Entreprises pour les Droits de l'Homme qui vise à favoriser la compréhension et l'intégration des Droits de l'Homme au sein des entreprises par le déploiement de démarches de vigilance.*
(2) *OBSAR : Observatoire des achats responsables. L'association organise et anime régulièrement des échanges avec les entreprises sur leurs expériences et leurs initiatives autour des achats responsables.*

modérés, majeurs ou critiques). À l'international, pour les filiales non couvertes par des entretiens, de façon prudente, le niveau de risque net a été évalué comme égal au risque brut.

Parmi les faits marquants de l'année, l'exercice de cartographie a inclus de nouvelles entités, élargissant le périmètre de couverture.

Toutes les entités ont utilisé la même méthodologie, à l'exception d'une filiale, GeoPost, qui a procédé à quelques adaptations en lien avec ses spécificités et en sélectionnant un échantillonnage représentatif de ses activités, en fonction des différents pays d'implantation et de la taille de ses filiales.

b. Les risques évalués

1. Les activités en propre du groupe intégrant ses salariés

En France

L'exercice de cartographie 2021 des risques devoir de vigilance a été mené, comme les années précédentes, sur les volets relatifs :

- aux droits humains et aux libertés fondamentales ;
- à la santé et la sécurité au travail ;
- à la protection de l'environnement.

Le tableau reprend en les illustrant les grandes catégories de risque cartographiées par les entités.

Catégorie	Risque	Descriptif
Droits humains et libertés fondamentales	Atteinte au droit des communautés	Risque d'expropriation, d'atteinte aux droits des communautés implantées à proximité des sites de production
	Atteinte à la liberté d'association, au droit à la négociation collective	Risque de ne pas respecter le droit des travailleurs à créer ou intégrer un syndicat
		Risque de non mise en œuvre du dialogue social avec les représentants du personnel
	Travail forcé, travail des enfants	Risque de travail forcé des travailleurs migrants pouvant être abusés du fait de leur condition
		Enfants employés pour une activité du groupe
	Rémunération décente	Risque de non versementd'une rémunération permettant à un salarié de faire vivre dignement sa famille
	Divulgation des données personnelles	Risque de ne pas respecter la vie privée des collaborateurs ou des clients par un transfert illicite de données commerciales nominatives
	Discrimination	Discrimination en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, les convictions politiques, syndicales ou religieuses
Santé et sécurité	Hygiène Sécurité	Risque de ne pas fournir un environnement salubre et bénéficiant d'équipements conformes aux normes de sécurité en vigueur
	Accident de travail	Risque lié au défaut d'équipement de protection et de formation des collaborateurs
	Harcèlement et risques psycho-sociaux	Risque de violence liée au genre ou de harcèlement moral ou sexuel
Environnement	Emission de GES	Risque d'atteinte grave lié à l'émission de gaz à effet de serre dans l'atmosphère
	Polluants atmosphériques	Risque d'atteinte grave lié à l'émission de polluants atmosphériques comme les particules fines dans l'atmosphère
	Déchets	Risque d'atteinte grave lie à l'environnement liée à une gestion défectueuse des déchets

À l'international

Catégories	Risques	Descriptif
Droits humains et libertés fondamentales	Non-respect des normes internationales du travail pour les travailleurs migrants	Le non-respect des normes internationales du travail des travailleurs migrants désigne la violation de la réglementation en matière de recrutement, de pratiques, de rémunération, de logement ou de conservation du passeport pour les personnes qui exercent une activité rémunérée dans un État dont elles ne sont pas ressortissantes, ainsi que le risque que l'employeur retienne les passeports et pièces d'identité des travailleurs étrangers ou expatriés, ce qui limite la liberté de déplacement des salariés et leur possibilité de quitter l'entreprise
	Inégalité des chances et discriminations liées au genre	L'inégalité des chances et la discrimination sont des cas d'inégalité de traitement, de rémunération ou d'évolution de carrière des travailleurs sur la base du sexe et/ou du changement de sexe
	Temps de travail excessif	Le seuil au-dessus duquel la durée du travail est considérée comme excessive varie selon les pays et les secteurs (généralement supérieur à 48h/semaine hors heures supplémentaires). Des heures de travail excessives et des périodes de repos et de récupération inadéquates peuvent nuire à la santé des travailleurs et augmenter le risque d'accidents du travail
Santé et Sécurité	Accidents du travail et décès	Risque que le travail provoque des incidents et accidents mettant en danger la vie des salariés. Les causes courantes de décès au travail comprennent les chutes, les incidents liés aux machines, les accidents de véhicules à moteur, l'électrocution et la chute d'objets
	Accidents liés à l'utilisation de produits toxiques ou dangereux	Risque de fuite de produits toxiques et risque de travailler dans des conditions dangereuses (ex. comme une chambre froide)
	Risques psycho-sociaux	Risque de stress lié au travail qui a le potentiel d'affecter négativement la santé psychologique et physique, ainsi que l'efficacité d'une organisation
Environnement	Pollution de l'air	Risque d'émission de polluants atmosphériques comme les particules fines dans l'atmosphère liée aux activités de transport et de livraison
	Émissions de gaz à effet de serre	Risque que les activités, notamment les activités de transport, génèrent une quantité importante d'émissions de GES
	Accidents industriels	Risque qu'un accident industriel se produise sur un site. Par exemple, les risques d'incendie dans les entrepôts ou les fuites d'huile ou de produits chimiques

À noter que pour GeoPost, le référentiel de risque ci-dessous porte sur le périmètre France et international. Les catégories de risque sont quasi identiques pour les deux tableaux de référentiels de risque.

2. Les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants incluant leurs salariés

Deux « catégories » ont fait l'objet d'une évaluation spécifique :

- les fournisseurs, prestataires et sous-traitants en France, pour lesquels le groupe s'est appuyé pour l'essentiel sur la cartographie des risques de l'AFNOR, afin d'identifier les catégories d'achats les plus à risques (prenant en compte les trois catégories visées par la loi) ;
- les fournisseurs et sous-traitants à l'international, catégorie pour laquelle l'exercice a été dans un premier temps réalisé pour les prestataires au cœur de l'activité opérationnelle (transport, livraison et intérim).

Fournisseurs, prestataires et sous-traitants en France

La direction des achats du groupe et les entités opérationnelles ont identifié et évalué les risques chez les fournisseurs, prestataires et sous-traitants, dans le cadre de la cartographie des risques achats.

Cette cartographie se base sur celle de l'AFNOR (cartographie des risques bruts sectoriels) qui évalue les risques de 118 secteurs d'activité sur les trois thématiques (respect des droits de l'homme et des conditions sociales, loyauté des pratiques et protection de l'environnement). Pour chacun d'entre eux, l'AFNOR évalue la probabilité et la gravité des conséquences en cas de réalisation du risque sur le plan financier, juridique, organisationnel et d'atteinte à la réputation de l'entreprise. Elle étudie le risque de l'ensemble de la chaîne de valeur pour chaque secteur d'activité et constitue une base d'analyse pour Le groupe La Poste car elle permet de connaître l'exposition aux risques bruts de chaque secteur d'activité sur les différents domaines concernés.

Sur ces 118 secteurs d'activités, 11 ont été sélectionnés par la direction des achats du groupe pour les besoins de la présente cartographie comme étant particulièrement représentatifs de catégories d'achats à risques pour le groupe. Ces catégories d'achat prioritaires sont : les secteurs : transport, livraison, transport de fond, centre d'appel, construction/rénovation/bâtiment, énergie/électricité, prestations informatiques et télécoms, intérim, petits travaux tous corps d'état, nettoyage, et restauration.

Les branches et les filiales ont ensuite complété ces 11 catégories en fonction des spécificités de leurs activités, en ajoutant cinq catégories complémentaires concernant l'équipement bâtiment (maintenance), les prestations intellectuelles (maîtrise d'œuvre travaux), les matériels et équipements industriels, les matériels et équipements informatiques et les prestations de sécurité de transport de fonds.

Catégories	Risques
Droits humains et libertés fondamentales	Le travail des enfants, le travail forcé, Les atteintes aux droits des communautés, La discrimination (handicap, origines, genre, sexe, âge, orientation sexuelle, religion…), L'égalité professionnelle, L'atteinte à la liberté d'expression ou au droit à la négociation collective, Et le détournement de données personnelles
Santé et Sécurité au travail	L'hygiène et la sécurité des locaux professionnels, Les accidents de travail (défaut d'équipement de protection et équipement des salariés), Harcèlement/risques psycho-sociaux
Environnement	Les émissions de gaz à effet de serre, La pollution atmosphérique La gestion des déchets due à une dégradation de la biodiversité et des ressources naturelles liées à la pollution des sols, de l'eau et sonore

Les fournisseurs et sous-traitants à l'international

Les activités du groupe à l'international prises en compte dans le cadre de la cartographie des risques devoir de vigilance sont principalement celles des filiales GeoPost et Docaposte, pour laquelle, l'exercice a été réalisé pour les prestataires au cœur de son activité opérationnelle que sont le transport, la livraison et l'intérim.

c. Évolution globale des risques 2021

L'exercice de cartographie réalisé en 2021 n'a pas révélé de changement significatif concernant l'exposition du groupe au risque d'atteinte grave aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité au travail et à l'environnement.

Les activités en propre du groupe

En France

Le risque net global d'atteintes graves aux droits et les libertés fondamentales demeure bien maîtrisé et a été évalué comme étant mineur. Il n'y a pas eu d'évolution de l'exposition au risque par rapport à 2020.

Le risque net d'atteintes graves à la santé sécurité au travail est évalué mineur (il était modéré en 2020) grâce aux dispositifs de maîtrise des risques, présentés dans la partie suivante, qui sont majoritairement opérationnels et efficients.

Le risque net d'atteintes graves à l'environnement demeure mineur. Il n'y a pas eu d'évolution de l'exposition au risque par rapport à 2020.

À l'international

Le risque net d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales ainsi qu'à la santé et à la sécurité a été évalué globalement maîtrisé.

Concernant l'environnement, le risque net global portant sur les gaz à effet de serre et sur les polluants atmosphériques reste globalement maîtrisé et limité avec une absence d'évolution comparativement à 2020. le groupe La Poste reste vigilante sur ses secteurs d'activité émissifs de GES et de polluants (transport et livraison) qui font l'objet de pilotages spécifiques et d'actions adaptées notamment à l'international. En ce qui concerne le niveau d'exposition global aux risques pour les déchets, celui-ci est faible.

Les fournisseurs, prestataires et sous-traitants incluant leurs salariés :

En France

Le niveau d'exposition au risque reste stable par rapport à 2020. Le risque net demeure globalement mineur, sauf pour neuf catégories d'achats pour lesquels le risque a été évalué comme étant modéré : transport, livraison, matériel et équipements industriels, matériel et équipements informatiques, restauration, construction et rénovation bâtiment, petits travaux tout corps d'état, prestations informatiques et télécoms. Les dispositifs d'évaluation et les actions d'atténuation adaptées aux risques liés au recours à des fournisseurs ont été déployés et continuent d'être renforcés.

À l'international

Concernant les libertés fondamentales et les droits humains, les risques d'atteintes graves ont été globalement évalués limités.

Les risques d'atteintes graves à la santé sécurité au travail ont été globalement évalués maîtrisés.

Enfin, sur le volet environnement, les risques ont également été évalués comme étant limités du fait des dispositifs mis en place.

VI. LES MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION AU REGARD DES RISQUES

Le groupe La Poste a de longue date un engagement social et environnemental fort, guidé par l'exemplarité et partagé par tous. Cet engagement a été renforcé en 2021 par l'adoption de sa raison d'être et du statut d'Entreprise à mission (cf. chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel).

a. Les activités en propre du groupe intégrant les salariés

Le groupe La Poste a une politique sociale ambitieuse qui comprend un ensemble de mesures concrètes pour garantir le respect des droits humains et des libertés fondamentales, et pour préserver la santé et la sécurité au travail de ses collaborateurs. Le faible niveau d'exposition est le fruit du déploiement des règles et des politiques RH, du contrôle interne et des dispositifs de maîtrise des risques déployés dans les entités.

1. Prévention et atténuation des risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales

Toute atteinte aux droits humains et libertés fondamentales est proscrite au sein des entités du groupe La Poste.

Le groupe respecte les législations nationales en matière de droit du travail et les lois internationalement reconnues sur les droits humains telles que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Il est également signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003. GeoPost a prolongé cet engagement en y adhérant en 2016.

Chaque entité déploie des mesures de contrôle adaptées à ses activités et à son implantation géographique.

Atteinte à la liberté d'association et au droit à la négociation collective

Compte tenu notamment du droit applicable en France et des procédures de contrôle interne mises en œuvre par le groupe, les branches et les filiales ont évalué ce risque net comme étant mineur.

Travail forcé, travail des enfants

Compte tenu notamment du droit applicable en France et des procédures de contrôle interne mises en œuvre par le groupe, les branches et les filiales ont évalué ces risques nets comme étant mineurs.

Les filiales de GeoPost assurent également un contrôle du respect des normes internationales du travail pour les travailleurs migrants. Pour les filiales implantées dans des pays dont le niveau de risque est plus élevé, GeoPost a identifié un plan d'action adapté alliant couverture des risques prioritaires et renforcement du niveau d'exigence.

Rémunération décente

Compte tenu notamment du droit applicable en France, les branches et filiales ont évalué ce risque net comme mineur.

À l'international, les filiales de GeoPost sont particulièrement attentives au respect des règles relatives à une rémunération décente, au temps de travail notamment lors des périodes de pic d'activité. Elles ont mis en place des dispositifs pour renforcer la gestion opérationnelle du risque lié au temps de travail par un accord social, c'est le cas de Jadlog, la filiale brésilienne.

Risques de discriminations

Les branches et filiales ont évalué ce risque comme étant mineur.

En France, le groupe est très engagé dans les politiques de prévention et de lutte contre toutes les formes de discriminations à toutes les étapes de la carrière (recrutement, évolution professionnelle, promotion…) et dans la vie au travail au quotidien [1] :

- plusieurs entités du groupe ont intégré ces principes dans leur règlement intérieur ou leur code éthique. Cela est le cas, par exemple pour La Poste et La Banque Postale. GeoPost a également intégré ce principe dans son code de conduite en affaires décliné par ses filiales, qui rappelle le droit de représentation des collaborateurs, sa lutte contre toute forme de discrimination et ses actions en faveur de la diversité. Des référents diversité en charge de la prévention de la discrimination ont été mis en place à La Poste. Les filiales ont également des politiques de lutte contre les discriminations ;
- depuis dix ans, La Poste s'est dotée d'une Charte du recrutement dans laquelle elle s'engage pour l'égalité des chances, à examiner toutes les candidatures et à sélectionner les candidats de manière objective sur des critères de compétences. La Banque Postale a adhéré à cette Charte qu'elle déploie dans ses entités ;
- La Poste, La Banque Postale et Docaposte sont signataires de la Charte de la diversité [2] ;
- La Poste est engagée dans la Charte de la parentalité [3]. La Banque Postale a négocié en 2020 un accord social en faveur de l'égalité professionnelle et la diversité qui prévoit des mesures pour s'assurer que la maternité et la parentalité ne puissent affecter la rémunération et le déroulement de carrière des femmes ;
- La Poste est signataire de la Charte de l'Autre Cercle [4] en faveur des droits des personnes LGBT+ qui est également en cours de déclinaison à La Banque Postale.

En complément, La Poste réaffirme régulièrement son engagement en faveur de la diversité au travers de campagnes de communication et de sensibilisation auprès des postiers. Ainsi, en 2021, elle a lancé une campagne interne de lutte contre les stéréotypes liés au genre, à la sexualité, à l'origine et au handicap.

La Poste Immobilier a également lancé une campagne « Respect » en 2021 à destination des collaborateurs. Cette campagne est centrée sur la lutte contre le sexisme, le handicap et l'homophobie.

La branche Services-Courrier-Colis a obtenu le label Diversité [5] qui reconnaît l'engagement et l'efficacité de ses mesures en faveur de l'égalité des chances, tant en faveur des postiers que vis-à-vis des parties prenantes.

À l'international, le risque d'inégalité des chances et de discrimination lié au genre est évalué comme majoritairement limité. Des actions de prévention des discriminations sont également menées : à titre d'exemple, DPD Grande-Bretagne a lancé en 2021 une campagne de communication interne pour favoriser la Diversité et l'Inclusion.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Les engagements en faveur de l'égalité professionnelle sont régulièrement enrichis par des accords sociaux. L'accord sur l'égalité professionnelle signé en 2019 par La Poste vise à donner les mêmes chances de déroulé de carrière aux femmes et aux hommes, y compris pour les cadres stratégiques et dirigeants, à renforcer la mixité dans tous les métiers, à lutter contre le sexisme et les violences, et à garantir l'égalité des droits quelles que soient l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Dans son plan

(1) Discrimination de collaborateurs du groupe, ou de candidats à l'embauche, en raison de leur handicap, sexe, leurs opinions politiques, religieuses, leur appartenance à un groupe communautaire, leurs orientations sexuelles, situation familiale (notamment grossesse), âge, conditions de santé, appartenance syndicale.

(2) La Charte de la diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de tout employeur, qui souhaite par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations. Elle réunit aujourd'hui plus de 4 000 organisations (entreprises, associations, etc.).

(3) La Charte de la Parentalité en Entreprise a été initiée en 2008 et a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales. Les signataires doivent mettre en place des actions concrètes organisées autour de quatre axes : l'organisation du travail, la sensibilisation des managers, les services aux salariées et le soutien financier.

(4) L'Autre Cercle est une association qui œuvre pour la défense des droits des personnels lesbiens, gays, bi, transgenres et transsexuels. La Charte a pour objectif de créer un environnement inclusif pour les collaborateurs, de veiller à une égalité de droit et de traitement entre tous les postiers, quelle que soit leur orientation sexuelle ou de genre, de soutenir les personnes victimes de discrimination, de mesurer les avancées et de partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel.

(5) Le label Diversité a été créé par l'État en 2008 avec les partenaires sociaux et des experts. Il vise à reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'un organisme pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines (recrutement, intégration, gestion des carrières…) tout en prenant en compte son contexte d'intervention (ancrage territorial, relations fournisseurs, clients, usagers).

stratégique, le groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre 40 % de femmes parmi ses cadres dirigeants en 2025.

Les différentes entités du groupe inscrivent les principes d'égalité professionnelle dans leur réglementation interne et veillent à leur respect au quotidien, notamment par des actions de formation et des campagnes de sensibilisation des collaborateurs. Les principales actions conduites par La Poste dans ces domaines sont décrites dans le chapitre 3 Développement durable et responsable.

Handicap

La Poste est engagée de longue date en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap. Les politiques mises en place font l'objet d'accords sociaux. Elles visent à permettre aux postiers en situation de handicap de travailler dans de bonnes conditions quel que soit leur métier, notamment en adaptant les postes de travail au handicap des personnes, à garantir l'accès à la formation, à proposer un déroulé de carrière attractif et à combattre toute forme de discrimination à leur égard. La Poste est également engagée sur le recrutement régulier de personnes en situation de handicap.

La Poste dispose de 130 référents handicap présents dans tous ses métiers et sur tout le territoire pour accompagner les postiers. Quatre référents font progresser l'accessibilité des outils numériques pour les utilisateurs malvoyants.

Avec 14 000 postiers en situation de handicap, La Poste est le premier employeur de travailleurs handicapés en France. Avec un taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi en 2021 de 8,66 %, en progression constante (7 % en 2019), elle dépasse l'obligation légale qui est de 6 %.

Un budget de 23 millions d'euros est prévu par le 7e accord handicap, qui est principalement consacré aux actions de maintien dans l'emploi.

La Poste a acheté 16,4 millions d'euros de prestations aux secteurs adaptés et protégés en 2021. Ces prestations sont variées : entretien des vélos à assistance électrique des facteurs, des boîtes aux lettres sur la voie publique, des espaces verts, réfection des colis, tri des colis non mécanisables, prestations audiovisuelles, etc.

La Banque Postale est également engagée sur le handicap et a signé un accord en 2020 sur ce sujet qui vise à assurer le maintien en emploi des personnes en situation de handicap, procéder à des recrutements de travailleurs handicapés et développer les achats au secteur adapté et protégé.

Protection des données personnelles

Les branches et les filiales ont évalué ce risque net comme mineur.

Le groupe La Poste déploie des politiques de conformité au Règlement Général sur la Protection des Données dans ses différentes entités. Celles-ci prévoient notamment des actions d'information et de formation des collaborateurs :

- un site intranet accessible par toutes les entités du groupe a été créé en 2020 pour informer les collaborateurs sur la protection des données personnelles et les aider à mettre leurs projets et traitements de données personnelles en conformité avec les règles du RGPD ;
- une nouvelle Charte informatique Utilisateur a été publiée le 1er décembre 2021. Elle rappelle notamment que chaque postier doit garantir la confidentialité des données personnelles dont il assure le traitement. Ces engagements figurent également dans la prestation de serment des postiers ;
- un plan de contrôle permanent relatif à l'application du RGPD a été mis en œuvre dans les entités du groupe en 2021.

Les perspectives 2022 dans le domaine des droits humains et des libertés fondamentales

- la politique en faveur des Droits Humains du groupe sera formalisée et partagée avec les filiales ;
- les actions de lutte contre toute forme de discrimination, de promotion de l'égalité professionnelle, et de valorisation de la diversité en entreprise seront poursuivies ;
- les actions dans le cadre du déploiement de la politique de conformité au RGPD seront poursuivies (actions de formation, élaboration de modèles d'analyses d'impact de protection des données, l'enrichissement du clausier RGPD conformément à la nouvelle réglementation matière de transferts des données en dehors de l'Union européenne).

2. Prévention et atténuation des risques d'atteintes graves à la santé sécurité au travail

L'année 2021 est restée marquée par la crise sanitaire et le groupe a poursuivi les mesures de prévention contre la Covid. Elles ont été adaptées en permanence afin de protéger la santé des collaborateurs, des prestataires et des clients et permettre la poursuite des activités, en France comme dans les filiales à l'international.

Le groupe La Poste poursuit par ailleurs le déploiement de ses actions de prévention en faveur de la santé sécurité au travail de ses collaborateurs (cf. section 3.3.3 Renforcer la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et de la sécurité au travail des postiers).

Elles sont définies en tenant compte des risques spécifiques aux différents métiers. Les préventeurs et les services de santé au travail de La Poste sont associés à leur élaboration et à leur mise en œuvre. Elles sont présentées en Commission nationale santé sécurité au travail et en CHSCT.

L'année 2021 a été marquée par la signature en mai de l'accord social « La Poste engagée avec les postiers », volet social du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». Cet accord prévoit comme axe prioritaire le renforcement de la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et de la sécurité au travail des postiers. Il oriente les actions de santé au travail sur les actions de prévention primaire qui permettent de supprimer ou de réduire les risques.

Hygiène et sécurité

De nombreuses actions sont menées pour garantir des conditions de travail adaptées, réduire les risques d'accidentologie et les risques physiques :

- concernant les locaux de travail, le projet BOLOCO vise à garantir les conditions d'hygiène et de sécurité dans tous les lieux de travail ;
- des plans de prévention de l'accidentologie sont en place, incluant les changements de matériels accidentogènes. Ainsi, pour les métiers de la livraison, le recours aux deux-roues à moteur est limité au profit de nouveaux véhicules trois-roues à moteur (le staby), pour réduire les risques routiers. Des modules de formation sont programmés à destination des managers et des postiers pour réduire les risques liés à la manutention et améliorer la prise en mains des véhicules ;
- pour les métiers à exposition physique :
  - des études de poste sont réalisées pour limiter le risque de troubles musculo-squelettiques, d'inaptitude, de maladies professionnelles et d'accidents du travail, et promouvoir les bons gestes et réduire les postures sollicitantes,
  - des expérimentations permettant de renforcer la prévention des risques de troubles musculo-squelettiques (TMS) avec des exosquelettes ont été lancées en plateforme industrielle courrier à La Poste et dans plusieurs filiales de GeoPost, notamment en Allemagne et en France ;
- des mesures de prévention des TMS ont été définies pour les postes de travail tertiaires.

Harcèlement et risques psycho-sociaux

Les actions de lutte contre toute forme de violence ou de harcèlement au travail ont été renforcées en 2021 :

- un nouveau dispositif de prévention et de traitement des situations en lien avec le harcèlement moral et le harcèlement sexuel a été publié et diffusé à La Poste. Il comporte un nouveau protocole dédié au traitement de ces situations, accompagné d'un guide sur les faits de harcèlement moral et sexuel ;
- de nouvelles actions ont été déployées pour lutter contre les agissements et propos sexistes : diffusion d'un guide sur le sexisme, formation, mise en ligne d'un outil d'enregistrement en ligne des actes et propos sexistes ouvert à tous les postiers… La Poste a rejoint l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire en entreprise à laquelle participent 115 entreprises ;
- le plan de lutte contre les incivilités a été renforcé dans les entités en contact avec les clients, notamment les bureaux de poste. Des formations collectives des personnels des entités à la gestion des relations difficiles sont organisées. Les postiers ayant subi une incivilité sont accompagnés, y compris par le dépôt de plainte de l'entreprise.

La Poste poursuit la prévention des risques psycho-sociaux par :

- le déploiement de la démarche « Les Essentiels QVT » réalisée avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Cette démarche vise à identifier les situations dans lesquelles les équipes ressentent du stress dans les différentes dimensions de la vie au travail (organisation du travail, relations de travail, conduite du changement, autonomie…) ;
- des actions spécifiques de prévention des risques psycho-sociaux ont été mises en place pendant la crise sanitaire, notamment dans le contexte de télétravail élargi (maintien du contact, animations d'équipes, newsletter avec des conseils de prévention et d'organisation de la vie au travail, rappel du droit à la déconnexion…).

La Poste poursuit également ses mesures de prévention en cas d'intervention d'entreprises extérieures sur un site postal :

- la branche Services-Courrier-Colis a déjà formé 7 230 managers et opérationnels aux règles de prévention santé sécurité au travail dans ces situations et a mis en place une procédure de contrôle dans les sites opérationnels ;
- la Charte achats responsables et éthiques (cf. le chapitre B.1 : des engagements responsables et éthiques) a été complétée en 2021 par des engagements précis du groupe et des entreprises extérieures dans ces situations, qui incluent les règles de prévention santé sécurité au travail telles que :
  - l'identification des risques de santé et sécurité au travail,
  - l'élaboration d'un protocole de sécurité ou d'un plan de prévention pour prévenir ces risques,
  - la communication et la sensibilisation du personnel aux risques identifiés, aux instructions à suivre et aux mesures de prévention à appliquer avant le démarrage de l'activité sur site,
  - une procédure en cas d'événement grave ou de difficulté constatée pendant la réalisation de la prestation.

En cas de manquement aux règles de sécurité par un salarié, le groupe La Poste alerte le prestataire pour les faire respecter.

Les perspectives 2022 dans le domaine de la santé sécurité au travail

Les actions de prévention primaire qui visent la suppression ou la limitation des risques continueront à être développées et priorisées :

- les mesures de prévention des risques physiques en lien avec la pénibilité des métiers seront poursuivies ;
- des démarches innovantes seront testées plus largement pour la prévention des risques physiques et de l'accidentologie : exosquelettes, utilisation de la réalité augmentée en formation, etc. ;
- les études d'impact des projets nationaux et locaux seront approfondies ;
- la gestion de crise sanitaire sera poursuivie ;
- dans le domaine de la prévention des risques psycho-sociaux, la démarche « Les Essentiels QVT » sera généralisée ;
- les actions de prévention des incivilités et des agressions seront renforcées.

3. Prévention et atténuation des risques d'atteintes graves à l'environnement

Le groupe La Poste a réaffirmé dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » la dimension stratégique de

la transition énergétique et écologique. Pour le groupe, il s'agit tout à la fois de renforcer sa place de leader de la transformation écologique, de capitaliser sur ses atouts, de répondre aux attentes de ses clients et de réaffirmer son impact positif et son utilité sociétale. La politique environnementale du groupe s'appuie sur trois leviers : une politique économie circulaire, une politique énergétique et, depuis la fin de l'année 2021, une politique biodiversité. Ces politiques portent des engagements en matière de gestion des ressources, d'émissions de gaz à effet de serre, de pollution atmosphérique et de protection de la biodiversité. L'ensemble de ces engagements sont décrits de manière détaillée dans la section 3.2.4 Oeuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

Émissions de gaz à effet de serre

La cartographie de 2021 maintient le même constat qu'en 2020. L'exposition du groupe aux risques d'atteinte grave en matière d'émission de gaz à effet de serre atmosphérique est maîtrisée et limitée.

Les engagements pris par le groupe La Poste portent notamment sur la lutte contre le changement climatique et la préservation de la qualité de l'air.

Le groupe déploie depuis une dizaine d'années des politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre et des polluants atmosphériques. Les actions reposent sur une démarche commune : mesurer, réduire, compenser.

Le groupe maintient sa neutralité carbone atteinte en 2019 au niveau du groupe. Il s'emploie résolument aux côtés du Pacte mondial des Nations unies, à atteindre le « zéro émission nette » [1] dès 2030 pour sa logistique, et en 2040 pour les émissions issues de l'activité de financement de la Banque Postale. Cette ambition a été confirmée publiquement par le groupe en signant le *pledge Business Ambition* 1,5° du SBTi qui fédère les entreprises engagées au plan international pour atteindre le Net Zéro avant 2050. En lien avec cette ambition, le groupe s'est engagé sur un programme de compensation visant à augmenter d'ici à 2030 la part des projets de compensation au profit de projets de séquestration.

Dans ses offres commerciales, La Banque Postale dispose d'un portefeuille de gestion d'actifs 100 % ISR (Investissement Socialement Responsable) depuis fin 2020 et accompagne des clients dans leur transition écologique par la commercialisation de prêts verts pour les collectivités locales et pour les entreprises. En ce qui concerne les particuliers, l'offre porte sur un crédit consommation à impact au travers d'un prêt travaux verts et d'un prêt personnel auto. Ce dernier inclut notamment la compensation carbone, pendant deux ans, des émissions de CO_2 liées à l'usage du véhicule financé par un prêt personnel de La Banque Postale. Un prêt Avance Rénovation a été conçu en 2021 pour lancement à partir de février 2022.

La réduction des émissions de La Poste SA (validée par la *Science Based Targets Initiative* [2]) vise une réduction de 30 % à l'horizon 2025 [3] (cf. chapitre 3.2.4) conformément aux objectifs de l'Accord de Paris. [4]

Certaines filiales ont également pris des engagements :

- La Banque Postale a fait valider sa trajectoire sur son périmètre d'activité scope 1 et 2 par SBTi, en octobre 2021. Elle devient ainsi l'une des trois premières institutions financières au monde et la première banque en Europe à obtenir une validation par SBTi sur un périmètre aussi large. Elle s'est engagée dans ce cadre à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 46,2 % d'ici 2030, par rapport à 2019. Concernant le scope 3, la certification SBTi couvre 85 % des portefeuilles de financement et d'investissements (crédit immobilier, immobilier commercial, financement de projets énergétiques, d'actions et d'obligations et de prêts long terme aux entreprises), avec des objectifs différenciés par portefeuilles La Banque Postale s'engage également à continuer d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable jusqu'en 2030 ;
- GeoPost s'inscrit dans les engagements du groupe La Poste en définissant un objectif de réduction en intensité sur son périmètre d'activité de - 30 % de réduction des émissions de GES au colis sur la période 2013-2025. Pour contribuer à cet objectif, GeoPost :
  - s'est engagé en 2020 au déploiement de solutions de distribution à faibles émissions dans 225 villes européennes d'ici 2025,
  - continuera de développer son dispositif de logistique urbaine en Europe qui permet de mutualiser le flux des livraisons à l'entrée des villes avec une livraison du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faibles émissions. Chronopost, par exemple, va continuer à étendre sa couverture de livraison sur une plus grande partie du territoire français en véhicules à faibles émissions et réaliser, dès 2022, 20 à 25 % de la distribution en moyen faibles émissions.

Les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) s'articulent autour de trois axes :

- la mise en place d'un système de management de l'énergie qui existe depuis 2019. En mesurant les consommations d'énergie, il permet de mettre en place des actions visant soit à réduire, soit à optimiser la consommation ;
- le maintien et l'entretien d'une flotte de véhicules électriques, l'une des toutes premières flottes mondiales ;
- le recours massif aux énergies renouvelables. Cette électricité d'origine renouvelable alimente les sites postaux ainsi que la flotte électrique et permet de diminuer les émissions de gaz à effet de serre du parc informatique ;
- les actions de compensation des émissions de gaz à effet de serre.

Pour assurer la neutralité carbone des activités du groupe, les émissions de gaz à effet de serre, qui n'ont pas pu être évitées ou réduites à ce stade, sont compensées intégralement par le

(1) Le « zéro émission nette » vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre en se rapprochant le plus possible de zéro et à compenser les émissions résiduelles par l'élimination et/ou la séquestration d'une quantité équivalente dans des puits de carbone (forêt, mangrove, océan, zones humides, sols, etc.). Le concept de zéro émission nette se différencie de la neutralité carbone car cette dernière n'implique pas nécessairement la séquestration du carbone. Les entreprises peuvent compenser en investissant dans des projets diminuant les émissions de gaz à effet de serre.

(2) La Science based targets initiative (SBTi) est une initiative née de plusieurs organisations non gouvernementales internationales visant à définir un label pour faire reconnaître les entreprises qui prennent des engagements pour réduire leur empreinte carbone.

(3) Par rapport à 2013.

(4) 51 % sur les scopes 1 et 2, conforme au scénario 1,5 °C et de 14 % sur le scope 3, conforme au scénario 2 °C.

financement des projets donnant lieu à des réductions d'émissions. Le groupe a été pionnier dans cette démarche volontaire, puisqu'il assure la neutralité de ses offres courrier, colis, express et numérique depuis 2012. Depuis 2019, les émissions de l'ensemble des activités du groupe La Poste sont compensées à 100 %.

Les résultats obtenus :

- Le groupe La Poste est reconnue en tant que premier opérateur postal 100 % neutre en carbone [1] ;
- depuis 2019, 100 % des émissions émises par le groupe sont compensées ;
- obtention de la certification ISO 50001 pour 197 sites postaux équipés du système de management de l'énergie ;
- implantation de l'offre de logistique urbaine (Urby) [2] dans 23 métropoles ;
- les livraisons par GeoPost sont exclusivement effectuées par des véhicules à faibles émissions à Paris et dans 47 villes françaises, ainsi que dans 51 villes en Europe.
- La Banque Postale est neutre en carbone sur son périmètre opérationnel depuis 2018, notamment grâce à son dispositif « Fonds carbone » mis en place en 2015 et qui sera révisé en 2022 pour une mise en application en 2023.

Polluants atmosphériques

La cartographie de 2021 maintient le même constat qu'en 2020. De fait, l'exposition du groupe aux risques d'atteinte grave en matière de pollution atmosphérique est maîtrisée et limitée.

Complétant sa démarche de management du carbone, le groupe La Poste a mis en place une politique pour la qualité de l'air :

- depuis 2015, en collaboration avec l'Ademe et France Environnement, La Poste a mis en place un dispositif de suivi des émissions de quatre polluants réglementés dans le cadre des normes européennes pour les véhicules gérés par Véhiposte, filiale du groupe ;
- La Poste a défini des objectifs de réduction des polluants atmosphériques en lien avec un programme d'actions s'appuyant en particulier sur le déploiement des véhicules électriques ;
- le groupe propose des solutions en matière de logistique urbaine propre aux agglomérations françaises ;
- GeoPost mesure les émissions issues de sa flotte propre et de celle de ses sous-traitants et a mandaté en 2019 les experts climatiques d'EcoAct pour faire une analyse des polluants émis par sa flotte ;
- GeoPost poursuit son projet *Air Quality Monitoring Programme*, mené en partenariat avec la société Pollutrack, qui consiste à équiper une centaine de véhicules d'un capteur mobile qui mesure la qualité de l'air, le niveau de particules fines au cours de la tournée de livraison, et vérifie puis complète cette mesure à partir de capteurs fixes installés sur les dépôts urbains et sur des points Pickup. Les données collectées sont mises à disposition du grand public sur un site internet. Leur analyse permet d'identifier les « points chauds » et de connaître les causes racines.

Les objectifs de réduction des polluants fixés pour 2020 ont été atteints :

- les émissions d'oxyde d'azote (NO_x) ont été réduites de - 55 % entre 2015 et 2020 (l'objectif 2020 était fixé à - 20 %) ;
- les émissions de particules (PM) ont été réduites de - 52 % entre 2015 et 2020 (l'objectif 2020 était fixé à - 50 %).

La gestion des déchets

Le groupe a profité de la campagne de cartographie des risques devoir de vigilance pour demander aux opérationnels d'analyser le risque d'atteinte grave à l'environnement du fait d'une mauvaise gestion des déchets.

Les branches et les filiales ont ainsi évalué ce risque comme étant majoritairement mineur.

À l'international, 97 % des déchets sont des déchets non dangereux et donc le risque est évalué mineur également.

Les résultats des analyses montrent que le niveau d'exposition global au risque pour le groupe (France et international) est faible du fait :

- la très grande majorité des déchets émis par le groupe sont des déchets non dangereux ;
- des faibles volumes des déchets à traiter par sites postaux ;
- des dispositifs définis pour les gérer : process internes, contrats avec des prestataires spécialisés ;
- des volumes de déchets dangereux majoritairement traités en France (et soumis à la réglementation française).

L'analyse des risques d'atteinte grave à l'environnement du fait d'une mauvaise gestion des déchets montre que le sujet de la pollution par les déchets n'est pas un risque saillant pour le groupe. Aussi ce sujet ne sera pas priorisé en 2022.

Les priorités 2022 dans le domaine de l'environnement

- Émission de GES
  - La Poste a un objectif de réduction des émissions de GES de 30 % sur la période 2013-2025,
  - GeoPost a une nouvelle trajectoire de réduction de ses émissions de GES à soumettre au SBTi [3] en 2022 :
    - extension des zones de livraison en véhicules décarbonés par Chronopost (20 à 25 % de la distribution en moyens propres),
    - en Europe, GeoPost déploie des solutions de distribution à émission zéro/faible dans 225 villes d'ici 2025 ;

(1) Source : EcoAct est intégré à Atos depuis le 1er octobre 2020 et œuvre pour l'action climatique dans le but d'offrir une gamme complète de solutions de décarbonation.
(2) Il s'agit d'une entreprise qui propose un service de logistique urbaine en France qui mutualise et optimise la livraison urbaine dans plusieurs villes avec des véhicules à faible émission de gaz à effet de serre et des vélos.
(3) La Science based targets initiative (SBTi) est une initiative née de plusieurs organisations non gouvernementales internationales visant à définir un label pour faire reconnaître les entreprises qui prennent des engagements pour réduire leur empreinte carbone.

- ambitions de réduction des émissions de polluants atmosphériques :
  - - 40 % de réduction des émissions de NO_x (oxyde d'azote) en 2025 par rapport à 2015,
  - - 60 % de réduction des émissions de Particules (PM) en 2025 par rapport à 2015 ;

- gestion des déchets :
  - les plans d'action définis dans le cadre de l'analyse des risques 2021 seront mis en œuvre,
  - la contribution de la filière Environnement de travail à la gestion des déchets sera identifiée,
  - de nouveaux formats de contrats seront déployés avec les prestataires de gestion des déchets.

b. Les activités des fournisseurs, prestataires et sous-traitants incluant leurs salariés

Les branches et les filiales ont évalué majoritairement mineurs les risques sur les secteurs d'activité qui ont été sélectionnés à partir de la cartographie de l'AFNOR.

La Poste a une ambition forte en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qu'elle décline au sein de la filière Achats [1] et de l'ensemble de ses fournisseurs, prestataires et sous-traitants.

1. Des engagements responsables et éthiques

Le corpus documentaire du groupe qui cadre la démarche d'achats responsables s'appuie sur deux politiques :

- La politique achats du groupe La Poste, mise à jour et diffusée en février 2021.

  Le groupe encadre l'ensemble de ses actions achat par cette politique. Elle pose le cadre de gouvernance et guide la filière achats et ses collaborateurs dans leurs actes quotidiens. Elle s'applique aux entités couvertes par le périmètre de responsabilité de la direction des achats du groupe (la branche Services-Courrier-Colis, la branche Grand Public et Numérique, les directions fonctionnelles, Vehiposte et La Poste Immobilier). Parmi les cinq orientations prises dans cette politique, l'une d'entre elles porte sur l'intégration des enjeux sociétaux et environnementaux du groupe La Poste et une autre sur la garantie du respect des règles juridiques, des principes éthiques et de conformité en matière d'achats.

- La politique conformité achats du groupe La Poste, mise à jour et diffusée en avril 2021.

Cette politique rappelle :

- les six valeurs du groupe : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service ;
- les quatre axes d'engagements du groupe :
  - contribuer au développement et à la cohésion des territoires,
  - favoriser l'inclusion sociale,
  - promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal,
  - œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.
- les principes de conduite partagés entre La Poste, ses fournisseurs, ses sous-traitants et ses prestataires à travers le respect :
  - des hommes et des femmes (respect des libertés et de la santé des personnes sur toute la chaîne de valeur, lutte contre le travail illégal, protection des données personnelles des citoyens),
  - de l'environnement (lutte contre le réchauffement climatique, préservation de la biodiversité, utilisation durable des ressources),
  - de la société (lutte contre la fraude, la corruption et les situations pouvant conduire à un conflit d'intérêt),
  - des prestataires et des fournisseurs (égalité de traitement et transparence, respect des délais de paiements),
  - des règles internationales (respect des lois d'embargo et des listes d'exclusion internationales).

- Dans le prolongement de ces deux politiques, trois Chartes d'engagements complètent le corpus documentaire.
  - À destination de la filière achat : engagements responsables et éthiques diffusés en septembre 2021.
    Fin 2021, cette Charte a été signée par 100 % des collaborateurs de la filière achat.
    En adhérant à cette Charte, il est rappelé aux collaborateurs de la filière achats qu'ils s'engagent à connaître et appliquer les règles achats du groupe. Ils s'engagent également à alerter sur le risque d'atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé sécurité des personnes au travail, ou à l'environnement, dont ils auraient connaissance dans le cadre de leurs missions, au sein du groupe La Poste ou chez l'un des fournisseurs ou des prestataires.
    Enfin, ils s'engagent à respecter ces principes et à les promouvoir auprès de leurs prescripteurs et fournisseurs.
  - À destination des fournisseurs et sous-traitants: Charte achats responsables et éthiques mise à jour en décembre 2021 auprès des fournisseurs sous contrat de la branche Services-Courrier-Colis, de la branche Grand Public et Numérique, de La Poste Immobilier, Docaposte et Viapost.
    Lors de la contractualisation, les fournisseurs et sous-traitants doivent prendre connaissance de cette Charte, la signer et s'assurer de faire respecter l'ensemble des engagements pris envers le groupe auprès de leurs sous-traitants éventuels. Ils s'assurent ainsi de la mise en œuvre des moyens nécessaires au respect des principes énoncés dans leur chaîne d'approvisionnement.
    Il y est notamment indiqué que les fournisseurs et sous-traitants doivent respecter et promouvoir les principes du Pacte Mondial des Nations unies et les conventions fondamentales portant sur le travail forcé, le travail des enfants, la liberté syndicale, la discrimination et l'égalité de rémunération de l'Organisation internationale du Travail. Les fournisseurs et sous-traitants s'engagent également à respecter les principes liés à la protection de l'environnement : principes de précaution, réduction de la pollution (eau, air, bruit, sols) et des émissions de gaz à effet de serre, limitations des consommations de ressources et d'énergie et protection de la biodiversité.

(1) La filière achat comprend environ 350 collaborateurs et est constituée de plusieurs directions achats réparties entre les différentes branches et filiales, et adresse les achats à la fois transverses et spécifiques aux métiers de chacune.

Plus précisément, cette Charte à destination des fournisseurs et sous-traitants précise :

- d'une part, les engagements que prennent les fournisseurs portant sur :
  - le respect des droits humains,
  - le respect du droit des peuples et des communautés autochtones et tribales, de l'interdiction du travail forcé, du travail des enfants, des châtiments corporels et de toute forme de harcèlement,
  - le respect de la législation en matière de gestion des horaires de travail (horaires maximales), de rémunération, de formation, de liberté d'association, de droit de négociation collective de droit syndical (conventions de l'OIT C87, C98, C135), de conditions de travail respectueux de la dignité des personnes,
  - l'interdiction de toute forme de travail qui pourrait porter atteinte à la santé ou à la sécurité des personnes,
  - la prévention sur toutes les formes de discrimination ;
- d'autre part, les engagements du groupe vis-à-vis de ses fournisseurs notamment pour promouvoir une relation responsable sur les volets sociaux, sociétaux et environnementaux. Cela se traduit par :
  - la transparence dans la relation contractuelle,
  - l'égalité de traitement et d'indépendance vis-à-vis de ses prestataires,
  - la mise à disposition de ses fournisseurs d'un dispositif d'alerte permettant de signaler tout manquement grave aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, constaté dans le cadre de l'exécution de leur contrat,
  - la possibilité de recourir au médiateur en cas de litige après que toutes les voies d'échanges usuelles aient été sollicitées.

Enfin, cette Charte pose les engagements réciproques entre le groupe et ses fournisseurs, dans le cadre de prestations réalisées sur les sites postaux.

Certaines filiales disposent de leur propre Charte achat responsable. C'est le cas de GeoPost dont la Charte fait partie intégrante du dispositif contractuel des filiales françaises avec les prestataires de transport, et de La Banque Postale.

- À destination des prescripteurs : Charte des prescripteurs responsables et éthiques.

  La même démarche sera réalisée à l'attention des prescripteurs au premier trimestre 2022, avec la formalisation de leurs engagements responsables et éthiques. Ces collaborateurs sont en effet ceux qui entretiennent les relations avec les fournisseurs et qui doivent à ce titre connaître et respecter les règles et les procédures achats, ainsi que les dispositifs relatifs à la conformité. Ce document formalisé en 2021 leur rappelle les engagements du groupe en matière de conformité et d'éthique, ainsi que les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux qu'ils se doivent de respecter et de promouvoir auprès de leurs fournisseurs.

2. Les actions de prévention en amont de la contractualisation

La Poste s'appuie sur la cartographie des risques de l'AFNOR pour identifier les catégories d'achats les plus à risque, comme détaillé précédemment (cf. chapitre 2 Le management des risques) dans la méthodologie de cartographie des risques. Les éléments de cette cartographie d'achats sectoriels sont utilisés par la filière achat de La Poste pour améliorer leur connaissance des marchés et des risques associés. Les acheteurs sont accompagnés sur la définition des critères sociaux et environnementaux dans leurs consultations en amont de la sélection des prestataires.

C'est le cas également de GeoPost :

- s'agissant de la sélection des prestataires de services de transport, les filiales dont notamment DPD Allemagne, Chronopost, DPD France, DPD Pologne, SEUR et DPD BeLux prennent en compte des éléments en matière de non-discrimination, ou bien de non-respect des normes internationales de travail ;
- Chronopost s'assure que ses fournisseurs répondent à ses exigences RSE en administrant un questionnaire « développement durable » dont les réponses sont prises en compte dans le processus de sélection des fournisseurs.

Par ailleurs, La Poste a mis en place des plateformes de gestion d'informations qui :

- assurent l'identification des fournisseurs souhaitant être référencés à travers la plateforme de *sourcing* du groupe ;
- collectent et contrôlent les documents réglementaires nécessaires à la contractualisation.

Ces plateformes sont utilisées par plusieurs filiales. À titre d'exemple, les contrats de prestations de transport de Chronopost et de DPD France prévoient un mécanisme de mise en demeure sanctionné par des pénalités pouvant aller le cas échéant jusqu'à une résiliation du contrat en cas d'absence ou d'incohérence des documents administratifs à produire par le prestataire, pour justifier de la régularité de sa situation notamment sociale. Des contrôles réglementaires sont, *a minima*, effectués tous les six mois notamment sur le dispositif de sous-traitance.

3. Le dispositif de contractualisation

Le groupe La Poste, en tant que donneur d'ordre responsable, entend que les activités qu'elle réalise en propre ou qu'elle délègue à des tiers soient réalisées en conformité avec la loi et avec ses engagements en matière de RSE. À ce titre, son dispositif contractuel formalise et engage les parties prenantes et lui donne la possibilité de vérifier la bonne mise en œuvre des engagements contractuels, par des contrôles opérationnels ou des audits si nécessaire.

Les conditions générales d'achat (CGA) intègrent des articles relatifs au devoir de vigilance. Ces articles :

- rappellent aux prestataires leur obligation de conformité à la loi relative au devoir de vigilance ;
- leur demandent d'informer leurs salariés de l'existence du dispositif d'alerte mis à leur disposition par La Poste ;
- prévoient, depuis décembre 2020, l'obligation pour les prestataires de La Poste d'effectuer une démarche d'auto-évaluation portant notamment sur les thématiques RSE suivantes : ressources humaines, santé-sécurité et conditions de travail, maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et management de l'environnement ;
- prévoient également l'obligation des prestataires d'accepter un audit si nécessaire portant notamment sur les thématiques du devoir de vigilance.

Par ailleurs, depuis 2020, les filiales du groupe intègrent des exigences comparables dans leur propre politique contractuelle.

Au sein de GeoPost, des clauses spécifiques interdisant le recours au travail non déclaré ou travail forcé sont intégrées dans les contrats de sous-traitance ou d'intérim utilisés par plusieurs filiales de GeoPost, telles que DPD Allemagne, DPD Pologne, Biocair, BRT, SEUR, DPD Estonie, DPD NL et la filiale brésilienne Jadlog. Ces clauses contractuelles sont complétées dans certaines filiales comme Biocair, DPD France ou DPD Allemagne par des due-diligences plus poussées en amont de la contractualisation.

Par ailleurs, DPD Estonie intègre dans ses contrats avec les sociétés d'intérim des éléments concernant la rémunération, le temps de travail et la non-discrimination. C'est également le cas de DPD France qui a intégré des clauses sur ces sujets dans ses contrats de sous-traitance et ses conditions générales d'achats de biens et de services.

Dans son code d'éthique, DPD Hongrie engage ses sous-traitants à respecter les droits humains au travers de conditions de travail « justes et favorables », de salaires, de conditions d'hébergement et d'un niveau de vie décents ainsi qu'au travers d'une égalité de traitement et d'opportunité.

Des dispositifs de prévention et d'atténuation des risques sont également mis en œuvre par les filiales internationales de GeoPost. La *business unit* brésilienne, Jadlog a ainsi intégré dans ses contrats avec les sociétés d'intérim des clauses portant sur les salaires et les prestations sociales.

La filiale Stuart, en France, qui met en relation des donneurs d'ordre avec des coursiers indépendants, a été pionnière dans son domaine en développant un modèle social responsable axé sur les piliers suivants :

- une protection sociale renforcée ;
- un accès privilégié à la formation professionnelle ou en alternance ;
- une collaboration avec les écosystèmes locaux de l'emploi et de l'insertion dans plusieurs régions, un accès facilité au financement d'équipements professionnels et enfin une écoute continue, reconnue par la communauté des livreurs.

Cette filiale déploie également un dispositif renforcé de prévention du risque de non-déclaration des revenus versés par la plateforme aux indépendants qui y recourent et du risque d'usurpation d'identité *via* l'utilisation d'une application spécifique.

4. Les dispositifs d'évaluation et de contrôles opérationnels

- Le dispositif d'évaluation des fournisseurs.

  La Direction des achats pilote depuis 2018 le dispositif d'évaluation de la maturité de ses prestataires, principalement centré sur les thématiques RSE. Pour faciliter son déploiement, La Poste met gratuitement ce dispositif à la disposition de ses fournisseurs. Il permet d'appréhender les pratiques de ses prestataires et de les engager dans une démarche de progrès commun. En 2021, la méthodologie d'évaluation a été revue et de nouvelles règles de gestion ont été définies. Ce processus est obligatoire pour l'ensemble des fournisseurs engagés par contrat en 2021.

  Ce dispositif comprend trois phases :

  - une première phrase d'auto-évaluation portant sur les thématiques suivantes : ressources humaines, santé-sécurité et conditions de travail, maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et management de l'environnement. Le fournisseur complète un questionnaire réalisé en ligne sur une plateforme développée par un prestataire partenaire (l'AFNOR). Parallèlement, un questionnaire d'auto-évaluation spécifique a été conçu et adapté à une catégorie d'achat prioritaire et cœur de métier pour la branche Services-Courrier-Colis : transport, livraison et logistique. Le questionnaire a été envoyé en octobre 2021 *via* une campagne adressée à plus de 400 fournisseurs et sous-traitants. Les conclusions de ce pilote seront analysées en 2022 ;
  - une seconde phase de contrôle documentaire réalisé à distance par un expert évaluateur de l'AFNOR.
    Les prestataires prioritaires au regard de l'exercice de cartographie des risques, font systématiquement l'objet d'un contrôle documentaire, tout comme les fournisseurs non prioritaires ayant obtenu une note d'auto-évaluation pouvait apparaître en décalage avec les pratiques du marché.
    À chaque audit documentaire, les prestataires de La Poste sont accompagnés par les experts de l'AFNOR dans l'accomplissement des démarches. Ceci permet de fiabiliser les notes de l'auto-évaluation des fournisseurs et de les alerter sur d'éventuels manquements. La conclusion de l'audit est communiquée au prestataire pour que celui-ci puisse déployer des actions de correction ou valoriser ses pratiques auprès de ses clients.
    Les notes et les éventuels points de non-conformité des audits sont communiqués aux acheteurs en charge de la gestion des contrats pour que des plans de développement spécifiques soient engagés le cas échéant ;
  - une troisième phase d'audit sur site du prestataire qui s'assure de la mise en œuvre effective des pratiques auto-déclarées pour les fournisseurs ayant une note de contrôle faible et étant jugés prioritaires. Cet audit est également réalisé par des consultants de l'AFNOR qui formalisent une note d'audit.

Depuis 2020, le dispositif global de prévention des risques prestataires (de la contractualisation à l'évaluation) a été proposé aux principales filiales du groupe La Poste. Ces filiales ont des profils et des besoins achats très hétérogènes, notamment du fait de leurs activités et du cadre légal auquel elles sont soumises. Certaines filiales ont déjà déployé un dispositif complet de prévention ; d'autres sont en cours de déploiement.

- Des dispositifs de contrôles opérationnels complètent la démarche d'évaluation.

  Des contrôles réguliers sont également réalisés par les opérationnels des branches et des filiales lors de la réalisation des activités par leurs prestataires. Ces contrôles permettent d'évaluer les pratiques des prestataires et de leurs salariés.

  La branche Services-Courrier-Colis a ainsi déployé un plan de contrôle des activités réalisées sur site par les sous-traitants. À titre d'exemple, en ce qui concerne les prestations de transport, des contrôles sont effectués pour vérifier les permis de conduire des chauffeurs et leur niveau d'alcoolémie. En cas de non-conformité suite à un contrôle, une lettre de mise en demeure est envoyée au prestataire et lorsque celui-ci ne lève pas la non-conformité, La Poste peut prononcer une fin de contrat.

5. La sécurisation de la conformité des achats du groupe

Le groupe La Poste a souhaité renforcer en 2021 le dispositif d'évaluation de ses tiers prestataires présenté ci-dessus en lançant un projet s'articulant autour de trois étapes clés :

- le renforcement et l'optimisation de la procédure de contrôle et d'évaluation de la conformité des fournisseurs s'inscrivant dans les différents processus achat ;
- le recours à de nouvelles solutions d'évaluation et des outils en 2022 qui prévoient :
  - un référentiel global de cartographie des risques de non-conformité et RSE intégrant de manière unifiée les risques pays, les secteurs d'activité, etc.,
  - une solution centralisée de collecte des informations dans différentes bases de données externes pour évaluer sur tous les différents champs de conformité, de façon dynamique, les fournisseurs français et internationaux,
  - le renforcement des dispositifs de réalisation d'investigations complémentaires et d'audits ;
- le déploiement et la conduite du changement associée de ce projet débutera avec La Poste SA et La Poste Immobilier début de l'année 2022.

VII. FORMATION ET SENSIBILISATION

En 2021, une campagne de communication a été menée *via* des médias internes (journaux papier et en ligne du groupe et des branches) pour sensibiliser les postiers au domaine du devoir de vigilance et aux actions déployées par La Poste en la matière. L'intranet RH de l'entreprise comporte également des informations sur le devoir de vigilance et les actions menées dans ce domaine.

La Poste a par ailleurs sensibilisé la filière risque et RSE sur les sujets de droits humains.

Enfin, La Poste a déployé fin 2021 un module de *e-learning* sur le devoir de vigilance destiné à tous les collaborateurs. Ce module est disponible sur la plateforme Offre libre-service de formation. Il présente les obligations liées au devoir de vigilance, illustre l'application de ce devoir, rappelle les politiques mises en œuvre par le groupe et les outils à utiliser pour que chaque postier soit acteur de la vigilance sur les droits fondamentaux.

VIII. LE MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

La loi relative au devoir de vigilance prévoit la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques. La Poste a mis en place à cet effet des mécanismes d'alerte à destination de ses collaborateurs et des collaborateurs de ses fournisseurs.

a. Le dispositif d'alerte éthique collaborateur

La possibilité d'émettre une alerte professionnelle existe depuis 2011 à La Poste. Ce mécanisme est utilisé par les collaborateurs pour signaler des dysfonctionnements, mais également pour solliciter des conseils sur leurs pratiques professionnelles au regard des règles déontologiques ou sur les règles de l'entreprise. En 2021, le dispositif d'alerte collaborateur a été sollicité 388 fois.

Depuis septembre 2019, un nouveau dispositif technique a été mis en place avec le recours à une solution externalisée avec une adresse web unique. Cette solution garantit la confidentialité des auteurs de signalements et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité du dispositif 24/24 et 7/7.

Le traitement des alertes est réalisé par les déontologues et leurs experts référents. Ces derniers assistent à une formation qui décrit les principes régissant le traitement des alertes (comme la confidentialité et la protection du lanceur d'alerte) et la réglementation qui l'encadre.

Ils participent au Comité des alertes au sein duquel sont partagés les évolutions réglementaires et leur traduction au sein du groupe, des outils et des référentiels, le reporting des alertes et aussi les bonnes pratiques. Ce Comité s'est réuni deux fois en 2021.

À ce jour, le dispositif d'alerte collaborateur couvre La Poste SA et de nombreuses filiales françaises, soit 53 entités qui représentent plus de 250 000 collaborateurs postiers. 15 nouvelles entités ont rejoint le dispositif en 2021 et le déploiement sera poursuivi tout au long de l'année 2022. Un protocole spécifique est appliqué pour assurer l'efficacité du process de traitement des alertes dès lors qu'une nouvelle entité du groupe intègre ce dispositif.

Certaines filiales du groupe possèdent leur propre dispositif d'alerte comme Asendia, CNP Assurances et La Banque Postale.

Par ailleurs, en 2021 le process a été renforcé avec la mise en œuvre d'un contrôle de second niveau sur les mesures du plan de prévention de la corruption avec un volet spécifique sur le dispositif d'alerte éthique et le renouvellement des tests d'intrusion sur la solution technique externalisée utilisée par le groupe.

Le dispositif d'alerte a fait l'objet d'une communication interne pour permettre à chaque collaborateur d'être informé de la possibilité de déposer un signalement, une alerte ou une demande d'information *via* la plateforme sécurisée dédiée.

De plus, une application a été ouverte sur les téléphones des facteurs (FACTEO), afin que les 73 000 facteurs puissent utiliser facilement le dispositif d'alerte. Cette mise en ligne a fait l'objet d'une communication à destination de la filière Collectes services distribution et organisation process de la branche Services-Courrier-Colis.

b. Le dispositif d'alerte à l'attention des salariés des prestataires

Un dispositif d'alerte vigilance pour les salariés des fournisseurs, prestataires et sous-traitants a été mis en place en 2019 [1].

En 2020, La Poste a informé tous ses fournisseurs sous contrat de l'existence de ce mécanisme d'alerte et leur a demandé d'en informer leurs collaborateurs. Cette obligation a été intégrée dans les conditions générales d'achat du groupe La Poste. Par ailleurs, l'information est disponible sur le site institutionnel du groupe et en 2021 elle a été insérée dans la Charte achats responsables et éthiques, annexée au contrat des prestataires.

Plusieurs filiales du groupe intégreront ce dispositif en 2022. GeoPost s'inscrit dans cette démarche de renforcement des dispositifs d'alerte auprès de ses tiers, ce qui est déjà effectif au sein de nombreuses filiales.

IX. COMPTE RENDU DE MISE EN ŒUVRE : INDICATEURS DE PERFORMANCE

a. Synthèse des indicateurs sociaux [2]

	2021	2020
Effectif		
Effectif total au 31 décembre *(personnes physiques)*	214 043	226 264
% d'hommes	49,1 %	49,1 %
% de femmes	50,9 %	50,9 %
Relations professionnelles		
Nombre d'accords nationaux signés, filiales incluses	157	126
Absentéisme		
Taux d'absentéisme maladie	7,34 %	7,76 %
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	21,02 %	19,91 %
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,63 %	1,52 %

Indicateur [a]	2021	2020
Part des femmes au sein du Comité du management	33,6 %	32,5 %
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	- 4,5 %	- 4,2 %

(a) Les membres du Comité du management sont titulaires des fonctions stratégiques de La Poste et de ses filiales française, telles que définies par le Comité exécutif du groupe.

(1) https://www.alerte-vigilance.laposte.fr
(2) Périmètre des données chiffrées : Groupe France, c'est-à-dire La Poste SA et ses filiales France.

b. Synthèse des indicateurs environnementaux [1]

Consommation énergétique et empreinte carbone	2021	2020
Consommations énergétiques (en GWh)	9 137	8 081
Empreinte carbone (en tonnes éq. CO2)	2 681 992	2 381 561
Intensité (gaz à effet de serre/CA consolidé) (en tonnes éq. CO2/millions de chiffres d'affaires)	80,5	76,4
Parc de véhicules électriques [a]	17 058	16 241

(a) Inclut les véhicules utilitaires légers, les stabys, exclut les vélos à assistance électrique, les chariots et véhicules de manutention.

Émission de polluants atmosphériques (Périmètre : flotte de véhicules gérée par Véhiposte.)

Indicateur	2021	2020
Émissions d'oxydes d'azote (NO_X) (en tonnes)	73	78
Émissions de particules (PM) (en tonnes)	3	3
Émissions de monoxyde de carbone (CO) (en tonnes)	395	360
Émissions (NO_x + HC) (en tonnes)	58	51
Part des kilomètres parcourus par la flotte gérée par Véhiposte (en %)	74	75

c. Synthèse des indicateurs fournisseurs [2]

Indicateur	2021	2020
Taux de couverture de la clause Vigilance	100 %	100 %
Nombre de fournisseurs informés du dispositif d'évaluation	1 773	5 570
Nombre d'autoévaluations réalisées	270	618
Nombre d'audits documentaires réalisés	73	170
Nombre d'audits réalisés	2	5

Au total, à fin 2021, 1 773 fournisseurs ont été sollicités pour répondre à cette auto-évaluation :

- 270 fournisseurs ont répondu à l'autoévaluation dont 29 *via* le questionnaire spécifique au secteur du transport, livraison logistique (campagne lancée en octobre 2021) ;
- 73 fournisseurs ont fait l'objet d'un contrôle documentaire ;
- deux audits ont été réalisés.

À noter que l'AFNOR a fait l'objet d'une cyberattaque de grande ampleur en 2021, ce qui a affecté le dispositif d'évaluation.

d. Les indicateurs relatifs au dispositif d'alerte [3]

Indicateur	2021	2020
Saisines du dispositif d'alerte éthique collaborateur	388	208
Saisines du dispositif d'alerte éthique externe	1	0

(1) Périmètre des données chiffrées : groupe La Poste.
(2) Périmètre des données chiffrées : La Poste SA.
(3) Périmètre les données chiffrées : La Poste SA et ses filiales, La Banque Postale SA, La Poste Télécom et La Poste Immobilier.

1. Analyse des tendances globales

Les résultats de la politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permettent de consacrer son efficacité. La Poste SA affiche ainsi en 2021 un taux de 52,6 % de femmes dans l'entreprise, de 52 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 39,7 % parmi les cadres stratégiques et dirigeants.

Les entités du Groupe affichent de bons résultats à l'index de l'égalité entre les femmes et les hommes : 94/100 pour La Poste SA (pour la troisième année consécutive), 93 pour La Poste Immobilier, 91 pour Chronopost, 97 pour La Banque Postale.

À noter que Docaposte poursuit ses actions innovantes en faveur de la féminisation du numérique au sein de la Fondation Femmes@Numérique.

En 2021, La Poste reste le premier employeur de France de personnes en situation de handicap avec un taux d'emploi réel supérieur au taux légal. Le taux d'emploi de La Poste progresse tous les ans. En 2020, il est de 7,74 % (7 % en 2019).

Ces résultats sont obtenus par l'action conjuguée des politiques RH mises en œuvre depuis plusieurs années, mais également des mesures décidées par les accords sociaux nationaux.

2. Évaluation de la performance globale RSE

Au cours de l'année 2021, Le groupe La Poste a obtenu trois notations extra-financières qui viennent confirmer son engagement sociétal et souligner la reconnaissance du très haut niveau d'engagement de La Poste qui place les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux au cœur de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ».

La Poste a été à nouveau consacrée au 1er rang mondial pour la troisième année consécutive par l'agence Vigeo Eiris, tous secteurs confondus avec un score de 77/100. La Poste a enfin obtenu la notation « Platinium » par Ecovadis qui place les thématiques environnement, social, droits de l'homme, éthique et achats responsables au cœur de ses préoccupations, cette notation correspond au niveau le plus élevé de celles qu'Ecovadis accorde.

Le groupe La Poste rejoint ainsi la prestigieuse Liste A du CDP (*Carbon Disclosure Project*), organisation internationale de référence en matière d'évaluation des stratégies climat de 12 000 entreprises. Le CDP a positionné La Poste parmi la Liste A sur le volet *Climat Change*, c'est-à-dire parmi les 200 entreprises les mieux notées. En France, seules 22 entreprises obtiennent le niveau A du CDP. Cette reconnaissance intervient dans un contexte où le nombre d'entreprises notées A sur le climat est en forte baisse de 40 %, car le consensus sur le climat est désormais beaucoup plus exigeant pour les entreprises.



a2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre groupe (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049[1], nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, 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.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;

- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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 tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)[1].

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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et mars 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ dix-huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions financières, de la gestion des risques, des ressources humaines et de l'engagement sociétal.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- 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, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. 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 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, 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

(1) ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.
(2) Évolutions de la réglementation carbone dans l'Express ; Qualité de service perçue par les clients ; Transformation des réseaux et des outils de production du groupe ; Non-conformité ; Perturbation des activités en cas de crise majeure.
(3) Véhiposte ; Direction du Réseau logistique du Courrier et du Colis ; Direction technique du courrier / Colis international ; Recygo et Nouvelle Attitude ; La Poste Immobilier ; Siège social de GeoPost ; Siège social La Poste.

sélection d'entités contributrices[4] et couvrent entre 68 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 15 mars 2022

KPMG S.A.

Anne Garans

Associée
Sustainability Services

Stéphanie Millet

Associée

a3 GLOSSAIRE

Arcep

Autorité de régulation des communications électroniques et des postes : autorité administrative française indépendante, a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal (délivrance des autorisations d'exercer une activité postale, émission des avis sur les tarifs et les objectifs de qualité du service universel, approbation des tarifs du service universel).

BtoB

Business to Business – Se dit d'une relation d'entreprise à entreprise.

BtoC

Business to Consumer – Se dit d'une relation d'une entreprise vers un particulier.

Business process outsourcing (BPO)

Externalisation de certains processus métiers vers un prestataire extérieur, un sous-traitant.

CDPPT

Commission départementale de présence postale territoriale : chargée notamment de négocier avec La Poste les dépenses qui visent à améliorer l'accès aux services postaux dans les territoires ruraux et les quartiers prioritaires de la politique de la ville et à renforcer l'offre postale dans les DOM et de veiller à l'application des dispositions relatives au contrat de présence postale territoriale.

Cécogramme

Courrier ou colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.). En France, le service universel postal inclut les services d'envoi de cécogrammes à titre gratuit.

Chargeur

Terme désignant dans le secteur de l'express un client donneur d'ordres qui paye le transport.

Cogas

Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales : met en œuvre la politique sociale définie par le groupe, répartit le budget et contrôle sa mise en œuvre dans le cadre d'un pilotage partagé avec les organisations syndicales.

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.

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-conception

Prise en compte de la protection de l'environnement lors de la conception du produit. L'écoconception tient compte de tout le cycle de vie du produit, depuis l'extraction de matières premières jusqu'à son élimination en fin de vie. Elle intègre aussi la consommation de matières et d'énergie, le rejet dans l'eau et dans l'air, la production de déchets, le bruit… L'objectif de l'écoconception est d'améliorer globalement la qualité écologique des produits. Par exemple : écoconception des enveloppes et colis postaux, des bâtiments…

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).

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.).

Économie sociale et solidaire (ESS)

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 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

Plateforme de concentration/redistribution pour une région. 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 plateforme 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

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.

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.

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.

Observatoire national de la présence postale (ONPP)

En charge du 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.

Point de contact

Dénomination générique de l'ensemble des formes de présence postale territoriale, regroupant bureau de poste, bureau de poste labellisé France Services, 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.

Relais Pickup

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.

Silver économie

Économie au service des personnes âgées, destinée à accompagner une population dont l'espérance de vie croît et crée de nouveaux besoins, notamment dans les secteurs des loisirs, transport, alimentation, sécurité, santé, domicile, habitat collectif, assurance, assistance téléphonie, internet, sport.

Think tank

Institution à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques.

Tracking ou traçabilité

Prestation réalisée par les transporteurs express ou rapides, qui consiste à suivre informatiquement l'état d'avancement d'une expédition de sa collecte à sa livraison. Les transporteurs 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.

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.

Zone rurale

Commune de moins de 2 000 habitants.

a4 TABLES DE CONCORDANCE

1. Table de concordance du rapport de gestion
2. Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise
3. Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière
4. Table de concordance du rapport financier annuel
5. Table de concordance du Document d'enregistrement universel

1. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Le présent Document d'enregistrement universel inclut les éléments du rapport de gestion relatif à l'exercice 2021 du Conseil d'administration prévus par les articles L. 225-100-1 et suivants du Code de commerce. Le rapport de gestion est constitué des sections du Document d'enregistrement universel identifiées dans le tableau ci-dessous :

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Page
I. Examen de la situation financière et des résultats			
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du groupe durant l'exercice écoulé	L.225-100-1,L.232-1 et L233-26 du Code de commerce	Sections 5.1	202 à 240
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	Section 5.1.4	217 à 229
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Note 9.2 comptes sociaux	452
Description des principaux risques et incertitudes	L. 225-100-1 du Code de commerce	Section 2.1 (hors § Point sur la crise ukrainienne)	94 à 107
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire	L. 22-10-35 du Code de commerce	Section 2.1.3, Risque 13	102
Politique du groupe en matière de gestion des risques financiers et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100-1 du Code de commerce	Note 34 aux états financiers consolidés	327 à 378
Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires	CGI article 39.4 et 223 quater, article 39.5 et 223 quinquies	Section 5.4.6	429 et 430
Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients	L. 441-14 du Code de commerce	Section 5.4.6	429 et 430
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Section 5.4.4	428
Évolution prévisible de la situation de la Société et du groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Section 5.1.8.1	240
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Section 5.1.8.2 Note 42 des comptes consolidés	240 403 à 418

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Page
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35 du Code de commerce	Section 2.2.3	110 et 111
II. Déclaration de performance extra-financière	Voir table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière		
III. Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	Section 3.1.3.3 Annexe 1	122 492 à 510
IV. Informations juridiques et liées à l'actionnariat			
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	L. 225-102 du Code de commerce	NA	
Identité des actionnaires détenant plus de 5 % ; autocontrôle	L. 233-13 du Code de commerce	Section 6.1.2	484
Informations sur les rachats d'actions	L. 225-211 du Code de commerce	NA	
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	243 bis du Code général des impôts	Section 6.1.3	485
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 du Code de commerce	Section 5.1.1.4 et 5.1.6.1	207 à 211 232 à 234
V. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Voir table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise		
VI. Divers			
Informations sur les prêts accordés à d'autres entreprises	L. 511-6 et R. 511-2 1-3 du Code monétaire et financier	NA	
Liste des succursales	L. 232-1 du Code de commerce	Section 6.3	485 et 486

2. TABLE DE CONCORDANCE DU 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.

Le rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans leur rapport sur les comptes annuels.

Ce rapport est composé des éléments suivants :

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Page
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun des mandataires durant l'exercice	L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	Section 4.1.1	166 à 179
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	NA	
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3 du Code de commerce	Section 4.3.1	193 à 197
Modalités d'exercice de la Direction générale	L. 225-37-4, 4 du Code de commerce	Section 4.1.2	179 et 180
Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	Section 4.1.2	179 et 180
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	Section 4.1.1 Section 4.2 (hors 4.2.4 et 4.2.5)	166 à 179 187 à 190
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	Section 4.1.1	166 à 179
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe *comply or explain*	L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	Section 4.2.4	191 et 192
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	Section 6.4	486 et 487
Procédure d'évaluation des conventions courantes mise en œuvre	L. 22-10-10, 6 du Code de commerce	NA	
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	L. 22-10-11 du Code de commerce	Section 6.1.2	484
Une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en oeuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.	R. 22-10-29, al. 2 et 3 du Code de commerce	NA	

3. TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Page
Modèle d'affaires (ou modèle commercial)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I du Code de commerce	Section 1.2.3	22 et 23
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 1° du Code de commerce	Section 3.1.1 § Identification des risques majeurs	117
Informations sur la manière dont la Société ou le groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et leseffets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (description des politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques liés à l'activité de la Société ou du groupe)	Articles L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I. 2° du Code de commerce	Section 3.1.1 § introductif § Adossement aux cadres de référence internationaux § Reconnaissance extra-financière	116 et 117
Résultats des politiques appliquées par la Société ou le groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 3° du Code de commerce	Section 3.4.1 § Note méthodologique relative aux indicateurs extra-financiers	162 et 163
Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 1° du Code de commerce	Section 3.3	146 à 161
Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 2° du Code de commerce	Section 3.2.4	133 à 141
Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 3° du Code de commerce	Section 3.1.2 § La satisfaction client et la relation client responsable Section 3.2.1 Section 3.2.2 Section 3.2.3	120 125 à 127 128 à 130 130 à 133
Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 1° du Code de commerce	Section 3.1.3.2	122
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 2 du Code de commerce	Section 3.3.1	147 à 150
Informations spécifiques pour les sociétés exploitant au moins une installation figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement	L. 225-102-2 du Code de commerce		NA
Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105-2 du Code de commerce	Annexe 2	511 à 513

4. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF :

	Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Rapport de gestion	**Voir table de concordance du rapport de gestion**	
États financiers		
● Comptes annuels	Section 5.5	431 à 473
● Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Section 5.6	474 à 478
● Comptes consolidés	Section 5.2	241 à 419
● Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Section 5.3	420 à 426

5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments requis par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980, tels que présentés dans le tableau ci-après :

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Chapitre 1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
	1.1 & 1.2 Identification et déclaration des personnes responsables	Section 6.6	488
	1.3 & 1.4 Déclaration d'experts et informations provenant d'un tiers	NA	-
	1.5 Approbation par l'Autorité compétente	-	
Chapitre 2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**Section 6.5**	487
Chapitre 3	**Facteurs de risques**	**Section 2.1**	94 à 107
Chapitre 4	**Informations concernant le groupe La Poste**	**Section 6.3**	485 et 486
Chapitre 5	**Aperçu des activités**		
	5.1 Principales activités	Section 1.1 Section 1.3	8 à 13 24 à 77
	5.2 Principaux marchés	Section 1.3	24 à 77
	5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Section 1.1.2 Section 1.3 Section 5.1	10 et 11 24 à 77 202 à 240
	5.4 Stratégie et objectifs	Section 1.2.2	16 à 20
	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	Section 1.3	24 à 77
	5.7 Investissements	Section 5.1	202 à 240
Chapitre 6	**Structure organisationnelle**	**Section 1.1.3**	12 et 13
Chapitre 7	**Examen de la situation financière et du résultat**	**Section 5.1**	202 à 240

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Chapitre 8	**Trésorerie et capitaux**	**Section 5.1**	202 à 240
Chapitre 9	**Environnement réglementaire**	**Section 1.4**	78 à 91
Chapitre 10	**Informations sur les tendances**	**Section 5.1**	202 à 240
Chapitre 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**NA**	-
Chapitre 12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**		
	12.1 Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	Section 4.1	166 à 186
	12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	Section 4.1.4	186
Chapitre 13	**Rémunération et avantages**		
	13.1 Rémunérations versées	Section 4.3	193 à 199
	13.2 Montant total des sommes provisionnées	Section 4.3	193 à 199
Chapitre 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	14.1 Expiration des mandats actuels	Section 4.2	187 à 192
	14.2 Contrats de service	Section 4.2	187 à 192
	14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	Section 4.2	187 à 192
	14.4 Conformité au régime de gouvernance d'entreprise	Section 4.2	187 à 192
	14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	Section 4.2	187 à 192
Chapitre 15	**Salariés**	**Section 3.2**	125 à 145
Chapitre 16	**Principaux actionnaires**	**Section 6.1.2**	484
Chapitre 17	**Transactions avec des parties liées**	**Section 5.1.7**	239
Chapitre 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
	18.1 informations financières historiques	Sections 5.2 et 5.6	241 à 419 et 474 à 478
	18.2 informations financières intermédiaires et autres	NA	
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	Sections 5.3 et 5.6	420 à 426 et 474 à 478
	18.4 Informations financières *pro forma*	NA	
	18.5 Politique en matière de dividendes	Section 6.1.3	485
	18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Section 5.1.7	239
Chapitre 19	**Informations supplémentaires**	**Section 6.3**	485
Chapitre 20	**Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)**	**Section 6.2**	485
Chapitre 21	**Documents disponibles**	**Section 6.3**	485

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 incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- pour l'exercice 2019 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2020 sous le n° D.20 - 0132 et accessible par le lien suivant :

  AMF - Base des décisions et informations financières (BDIF) - La Poste - Document d'enregistrement universel 2019

- pour l'exercice 2020 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, les comptes sociaux, le

rapport des commissaires aux comptes y afférent, 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 18 mars 2020 sous le n° D.21 – 0146 et accessible par le lien suivant :

AMF - Base des décisions et informations financières (BDIF) - La Poste - Document d'enregistrement universel 2020

- pour l'exercice 2021 : le chapitre 1 du Document d'enregistrement universel de La Banque Postale déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2022 et accessible par le lien suivant :

  AMF - Base des décisions et informations financières (BDIF) - La Banque Postale - Document d'enregistrement universel 2021

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photographiques : Romuald Meigneux (photo du président – édito), Eric Huynh, Jérôme Chabanel/Havas Paris, Sten Duparc/LM Influence-Havas Paris, Nicolas Gouhier/Havas Paris médiathèque du groupe La Poste.

ECOLOGIC Priorité neutralité carbone

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

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

DIRECTION FINANCIÈRE ET DU DÉVELOPPEMENT
9 rue du Colonel Pierre Avia - 75757 PARIS CEDEX 15
Tél : +33 (0)1 55 44 00 00
www.lapostegroupe.com

LA POSTE
GROUPE

KPMG Audit
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

Mazars
Tour EXALTIS
61 rue Henri Regnault
92075 Paris La Défense

LA POSTE
Société Anonyme

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021
LA POSTE
Société Anonyme
9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

KPMG Audit
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

Mazars
Tour EXALTIS
61 rue Henri Regnault
92075 Paris La Défense

LA POSTE
Société Anonyme

Siège social : 9 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

A l'Assemblée générale de la société La Poste,

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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point exposé dans les notes 1.5 et 2.1.1.c de l'annexe des comptes consolidés concernant le changement de méthode comptable des avantages du personnel relatif à la période d'étalement des engagements au titre des régimes de retraite à prestations définies.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des actifs immobilisés relatifs à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels), des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques,…), ainsi que des droits d'utilisation d'actifs en location.

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2021, la dépréciation constatée au 31 décembre 2020 a été totalement reprise pour un montant de 900 M€ (dont 288 M€ d'immobilisations corporelles, 201 M€ d'immobilisations incorporelles et 411 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 1.4 « Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT courrier » de l'annexe aux comptes consolidés, en raison de la prise en compte dans le business plan de l'activité Courrier de La Poste (branche Services-Courrier-Colis) d'une quote-part du produit de compensation au titre du Service Universel Postal à hauteur d'environ 300 M€ par an ainsi que dans la valeur terminale, la réalisation fin 2021 du test de valeur sur les actifs du Courrier a

permis de reprendre l'intégralité de la dépréciation des actifs enregistrée en 2020, soit 900 millions d'euros. Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note 20 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des reprises effectuées, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, et de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières et d'intégration d'une quote-part du produit de la compensation au titre du service universel postal.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de l'UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- étudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses ;
- étudié la documentation ayant conduit à prendre en compte la compensation au titre du service universel postal dans le plan d'affaire et la quote-part de cette compensation allouée à l'activité Courrier dans celui-ci.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés 1.4 « Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste » et 20 : « Test de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations » .

Valorisation des écarts d'acquisition

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 2021, les écarts d'acquisition s'élèvent à 4 464 M€ à l'actif du bilan.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 20 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations », de l'annexe aux comptes consolidés.

Le Groupe opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liés à l'environnement économique et financier, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition 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 que nous avons testées, nous avons notamment :

- apprécié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de dépréciation ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;

- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 3.11 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles » et 20 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations » de l'annexe aux comptes consolidés.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

Le Groupe La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Ce régime est uniquement constaté au niveau de la maison mère La Poste SA. Il représente un engagement provisionné pour un montant de 1 610 M€ au 31 décembre 2021.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite dans les notes 3.21.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés et reposent sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif et la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat du groupe.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par le Groupe pour déterminer l'engagement comptabilisé. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;

- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par le Groupe pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif…), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par le Groupe pour évaluer la provision, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations du Groupe pour les dispositifs en cours ;
- les analyses de sensibilité réalisées par le Groupe ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes 3.21.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 30 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés.

Provisionnement du risque de crédit

Risque identifié

La Banque Postale, filiale du Groupe La Poste constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Conformément à la norme IFRS 9, le groupe La Poste enregistre des dépréciations au titre des pertes de crédit attendues (« Expected Credit Loss » ou « ECL ») sur les encours sains (« statut 1 »), dégradés (« statut 2 ») ou en défaut (« statut 3 »).

Les règles de dépréciation des pertes attendues imposent la constitution d'un premier statut de dépréciation matérialisant une perte attendue à 1 an dès l'origination d'un nouvel actif financier, et d'un second statut matérialisant une perte attendue à maturité, en cas de dégradation significative du risque de crédit. Les dépréciations pour pertes attendues (sur encours en statuts 1 et 2) sont déterminées principalement sur la base de modèles développés par La Banque Postale intégrant différents paramètres (probabilité de défaillance ou « PD », perte en cas de défaillance ou « LGD », données prospectives ou « forward looking », etc…). Par ailleurs, les crédits aux personnes morales classés en statut 2 et figurant en « liste à surveiller » font l'objet d'un provisionnement à dire d'expert.

Les encours de crédits en défaut (statut 3) font l'objet de dépréciations déterminées sur base individuelle ou statistique. Ces dépréciations sont évaluées par la direction en fonction des flux futurs recouvrables estimés tenant compte des garanties disponibles sur chacun des crédits concernés.

Dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, le groupe La Banque Postale a constitué des provisions visant à faire face à une éventuelle dégradation de la situation financière de contreparties de secteurs identifiés comme plus particulièrement exposés aux conséquences de la crise.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (statut 1, 2 ou 3) ou pour la détermination des flux futurs recouvrables et de l'évaluation des provisions sectorielles, l'exercice du jugement étant d'autant plus complexe que les effets de la crise actuelle sont incertains.

Compte-tenu de l'importance du jugement dans la détermination de ces dépréciations et de la dégradation attendue du risque de crédit du fait de la crise sanitaire, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2021 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2021, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 124,4 milliards d'euros, et les provisions qui y sont associées totalisent 1,3 milliard d'euros comme indiqué dans la note 34.2.6 « Exposition au risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans les notes 3.13.7 « Dépréciation des actifs financiers », 1.6 « Incidences de la crise sanitaire de la Covid 19 » et 34.2 « Risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Provisionnement des encours de crédit en statuts 1 et 2

Nous avons constaté l'existence d'un dispositif de contrôle interne permettant une actualisation à une fréquence appropriée des notations des différents encours de crédits.

Sur les modèles de provisionnement :

- Nous avons vérifié l'existence d'une gouvernance revoyant à une fréquence appropriée le caractère adéquat des modèles de dépréciations et les paramètres utilisés pour le calcul des dépréciations ;
- Nous avons apprécié la mise à jour des paramètres utilisés pour les calculs des dépréciations au 31 décembre 2021 ;
- Nous avons apprécié les modalités de prise en considération des principaux effets de la crise sanitaire sur l'économie dans l'actualisation des modèles de dépréciations et des paramètres utilisés, ainsi que des effets complémentaires de provisionnement sectoriel.

Par ailleurs, nous avons examiné la documentation afin d'apprécier les éléments de justification des secteurs retenus pour constituer les provisions sectorielles.

Sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit relatifs à des personnes morales classés en statut 2 et figurant sur « la liste à surveiller », nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions.

Nous avons réalisé des contrôles sur le dispositif informatique dans son ensemble, mis en place par La Banque Postale pour le traitement de ses opérations de crédits à la clientèle, en particulier des tests sur les contrôles généraux informatiques, les interfaces et les contrôles embarqués au titre des données spécifiques utiles au provisionnement du risque de crédit.

Provisionnement des encours de crédit en statut 3

Dans le cadre de nos procédures d'audit, nous avons, d'une manière générale, examiné le dispositif de contrôle relatif au recensement des expositions, au suivi des risques de crédit et de contrepartie, à l'appréciation des risques de non-recouvrement et à la détermination des dépréciations et provisions afférentes sur base individuelle et collective.

Nos travaux ont consisté à apprécier la qualité du dispositif de suivi des contreparties sensibles, douteuses et contentieuses, du processus de revue de crédit, du dispositif de valorisation des garanties.

Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit concernant des personnes morales, nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions.

Enfin, pour le provisionnement de l'ensemble des encours de crédit, nous avons apprécié la pertinence de l'information donnée dans les notes aux états financiers.

Provisions techniques d'assurance

Risque identifié

Les entités contrôlées par Le Groupe La Poste qui exercent une activité d'assurance comptabilisent, au passif de leur bilan, des provisions techniques représentatives de leurs engagements à l'égard des assurés.

Parmi elles figurent certaines provisions dont la détermination fait particulièrement appel au jugement.

Sur les risques Emprunteurs et Dépendance, une provision pour risques croissants est dotée pour couvrir les écarts temporels existants entre la période de mise en jeu de la garantie et son financement par les primes d'assurance. Cette provision est constituée de manière prospective, en comparant les engagements futurs de l'assureur et ceux des assurés. La règlementation ne précise pas l'ensemble des paramètres à retenir pour le calcul de cette provision.

Pour les provisions techniques Epargne et Retraite, le groupe procède à chaque arrêté, comme le requiert IFRS 4, à un test de suffisance des passifs afin de vérifier le caractère suffisant des passifs d'assurance comptabilisés au regard des engagements vis-à-vis des assurés. Ce test est effectué sur la base d'une modélisation des flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Compte tenu de la sensibilité de la provision pour risques croissants et du test de suffisance des passifs aux paramètres et hypothèses retenues pour leur détermination (notamment le taux d'actualisation, les tables d'expérience élaborées en fonction de l'observation et de l'analyse des données en portefeuille, les comportements des assurés pour la provision pour risques croissants, les scenarii économiques, les projections de rendement des actifs, la politique financière et les décisions de gestion future de l'assureur pour le test de suffisance des passifs), nous les avons considérés comme un point clé de l'audit.

Au 31 décembre 2021, les provisions techniques d'assurance, brutes de réassurance, s'établissent à 415 milliards. Elles sont décrites aux notes 3.13.15 « Activités d'assurance », 31.8 « Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes avec l'appui de nos spécialistes internes en actuariat.

Pour la provision pour risques croissants :

- Examen des modalités de mise en œuvre de la méthodologie de détermination de la provision ;
- Appréciation de la cohérence des hypothèses clés retenues pour déterminer la provision (classes homogènes de risques, taux d'actualisation, lois de rachats, tables d'expérience…) ;
- Examen de la conception mathématique du modèle actuariel, notamment à travers la réexécution de calculs.

Pour le test de suffisance des passifs :

- Prise de connaissance de la méthodologie retenue ;
- Appréciation de la cohérence des hypothèses économiques et financières par rapport aux données de marché ;
- Prise de connaissance de la gouvernance relative aux décisions de gestion futures retranscrites dans l'évaluation des engagements ;
- Examen des contrôles mis en œuvre sur l'intégration dans le modèle de calcul des données d'actifs et de passifs, et des hypothèses financières et non financières ;
- Examen des données en sortie du modèle de projection servant au test de suffisance des passifs ;
- Analyse des variations des flux futurs actualisés par rapport aux mêmes éléments au 31 décembre 2020.

Nous avons enfin examiné l'information produite au sein de l'annexe des comptes consolidés.

Évaluation des actifs financiers non cotés de niveau 3

Risque identifié

A travers sa filiale La Banque Postale, le Groupe La Poste reconnait dans ses comptes consolidés un portefeuille d'actifs financiers, qui s'établit au 31 décembre 2021, à 484 milliards d'euros. Ces placements financiers sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. Pour la majorité du portefeuille d'actifs, la détermination de cette valeur ne présente pas de difficulté car les actifs sont cotés sur des marchés.

En revanche, le risque portant sur l'évaluation de la juste valeur est considéré plus important pour les actifs relevant du niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur au sens d'IFRS 13, qui ne sont pas cotés sur des marchés liquides, notamment des titres de dettes structurées, des parts de fonds communs de placement à risque (FCPR), des fonds de prêts à l'économie et des titres de participations non cotées.

Ces actifs sont valorisés sur la base de modèles, d'hypothèses et de données qui impliquent de la part de la direction une part significative de jugement. Leur juste valeur représente un encours de 21,4 milliards d'euros au 31 décembre 2021, comme indiqué dans la note 35.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré la valorisation de ces actifs financiers classés en niveau 3 comme un point clé de l'audit eu égard au caractère significatif des encours et à la sensibilité de leur juste valeur aux choix et jugements de la direction, notamment en ce qui concerne le choix des méthodes d'évaluation et des hypothèses sous-jacentes.

Notre réponse

Nous avons :

- Pris connaissance du dispositif de contrôle associé au processus de valorisation des actifs financiers ;
- Vérifié, sur un échantillon, que l'estimation de la valeur des actifs financiers de niveau 3, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation, des hypothèses et des données utilisées ;
- Obtenu, sur un échantillon, les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds afin d'apprécier les valorisations retenues par la société ;

Nous avons enfin examiné l'information produite au sein de l'annexe au comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Poste par votre assemblée générale mixte du 8 juin 2021 pour le cabinet Mazars et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Mazars était dans la 1ère année de sa mission et le cabinet KPMG Audit dans la 13ème année de sa mission.

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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 mars 2022
KPMG Audit

Paris La Défense, le 15 mars 2022
Mazars

Département de KPMG S.A.

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

31 décembre 2021

LA POSTE
GROUPE

SOMMAIRE

COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat 3
État du résultat global 4
Bilan 5
Variation des capitaux propres 7
Tableau des flux de trésorerie 9

GÉNÉRALITÉS

Note 1 Évènements significatifs de l'exercice 10
Note 2 Base de preparation des états financiers consolidés 13
Note 3 Principes et méthodes comptables 16
Note 4 Évolution du périmètre de consolidation 32
Note 5 Information sectorielle 34

NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

Note 6 Chiffre d'affaires 38
Note 7 Produit net bancaire 38
Note 8 Achats et autres charges 39
Note 9 Charges de personnel et effectifs 39
Note 10 Impôts et taxes 40
Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur 40
Note 12 Autres charges et produits opérationnels 41
Note 13 Résultat financier 41
Note 14 Impôts sur le résultat 42

NOTES SUR LE BILAN

Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) 45
Note 16 Immobilisations incorporelles 47
Note 17 Immobilisations corporelles 48
Note 18 Contrats de location (preneur) 49
Note 19 Sociétés mises en équivalence 51
Note 20 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations 52
Note 21 Autres actifs financiers 53
Note 22 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance 54
Note 23 Autres actifs circulants 58
Note 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie 59
Note 25 Actifs et passifs destinés à être cédés 59
Note 26 Capitaux propres 60
Note 27 Provisions pour risques et charges 61
Note 28 Emprunts obligataires et autres dettes financières 62
Note 29 Dette nette du Groupe 66
Note 30 Avantages du personnel 67
Note 31 Passifs financiers des activités bancaires 71
Note 32 Dettes fournisseurs et autres dettes 75

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Note 33 Informations sur les risques hors activités bancaires 76
Note 34 Informations sur les risques liés aux activités bancaires 79
Note 35 Informations complémentaires sur les instruments financiers 121
Note 36 Transactions avec les parties liées 129
Note 37 Entités structurées 130
Note 38 Engagements hors-bilan et passifs éventuels 132
Note 39 Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance 134
Note 40 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 139
Note 41 Honoraires des commissaires aux comptes 143
Note 42 Événements postérieurs à la clôture 144
Note 43 Périmètre de consolidation 144
Note 44 Autres titres non consolidés hors France 154

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	NOTE	2021	2020
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	26 617	23 478
Produit net bancaire	7	7 992	7 707
Produits opérationnels	5.2	**34 609**	**31 185**
Achats et autres charges	8	(15 490)	(13 686)
Charges de personnel	9	(14 154)	(13 841)
Impôts et taxes	10	(449)	(439)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(1 772)	(3 736)
Autres charges et produits opérationnels	12	577	535
Résultat des cessions d'actifs		23	84
Charges opérationnelles nettes		**(31 265)**	**(31 084)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	19	87	41
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)		**3 431**	**142**
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances	12		**3 007**
Résultat d'exploitation		**3 431**	**3 149**
Coût de l'endettement financier net		(233)	(229)
Autres éléments du résultat financier		31	(14)
Résultat financier	13	**(202)**	**(243)**
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	19	**(12)**	**635**
Résultat avant impôt		**3 217**	**3 540**
Impôt sur le résultat	14	(620)	(880)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		**2 597**	**2 660**
Part des minoritaires		528	576
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**2 069**	**2 084**

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	2021	2020
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**2 597**	**2 660**
ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		
Éléments recyclables	**513**	**(515)**
Variation des résultats latents sur instruments financiers	(643)	646
Reclassement en résultat net de l'exercice	*1 250*	*225*
Écart de conversion	108	(939)
Reclassement en résultat net de l'exercice	*(3)*	*153*
Impact de l'approche par superposition	1 024	460
Quote part des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	24	(682)
Dont :		
- recyclage des résultats latents de CNP Assurances lors de la prise de contrôle (instruments financiers et réserve de conversion)		*(594)*
- variation des résultats latents sur instruments financiers de CNP Assurances avant prise de contrôle		*(39)*
- variation des réserves de conversion de CNP Assurances avant prise de contrôle		*(32)*
- autres	*24*	*(17)*
Éléments non recyclables	**70**	**(91)**
Écarts actuariels sur avantages du personnel	84	(52)
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	(8)	(9)
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	(6)	(30)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	**583**	**(606)**
RESULTAT GLOBAL	**3 180**	**2 054**
Résultat global part des minoritaires	668	478
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	**2 512**	**1 576**

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	NOTE	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	15	4 464	4 175
Immobilisations incorporelles	16	6 133	5 866
Immobilisations corporelles	17	6 792	5 983
Droits d'utilisation	18	3 700	3 017
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	1 900	935
Autres actifs financiers non courants	21	500	502
Impôts différés actifs	14	205	141
Actifs non courants		**23 694**	**20 619**
Stocks et encours	23.1	190	220
Créances clients et autres créances	23.2	5 554	5 100
Autres actifs financiers courants	21	436	382
Créance d'impôt sur les bénéfices		651	852
Autres comptes de régularisation - Actif		118	99
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24.1	2 895	2 763
Actifs destinés à être cédés	25	200	168
Actifs courants		**10 044**	**9 584**
Caisse, banques centrales	24.2	50 812	1 783
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	22.1	231 420	195 629
Instruments dérivés de couverture	22.2	1 022	1 443
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	22.3	228 310	230 559
Titres au coût amorti	22.4	23 480	24 018
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	22.5	67 823	114 434
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	22.6	123 117	125 222
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	22.7	101	220
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	22.8	33 149	31 538
Immeubles de placement	22.9	3 393	3 083
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**762 627**	**727 929**
TOTAL ACTIF		**796 365**	**758 132**

PASSIF

(en millions d'euros)	NOTE	31/12/2021	31/12/2020 Retraité (2)
Capital social et prime d'émission		6 668	6 668
Réserves		10 648	8 632
Réserves recyclables sur instruments financiers		1 373	836
Réserve de conversion		(570)	(574)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744
Résultat de l'exercice part du Groupe		2 069	2 084
Capitaux propres part du Groupe (2)		**20 932**	**18 390**
Intérêts minoritaires		11 718	13 712
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**32 650**	**32 102**
Emprunts obligataires et dettes financières (1)	28.1	10 149	8 891
Passifs de location (1)	28.1	3 760	3 509
Provisions pour risques et charges (1)	27	816	876
Avantages du personnel (1) (2)	30	3 157	3 222
Impôts différés passifs (non courant)	14.5	1 217	1 497
Dettes fournisseurs et autres dettes (1)	32	9 140	8 749
État - Impôt sur les bénéfices (courant)		199	127
Autres comptes de régularisation - Passif (courant)		233	245
Passifs destinés à être cédés (courant)	25		127
Passifs non-courants		**16 411**	**14 375**
Passifs courants		**12 260**	**12 868**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	31.1	4 253	3 279
Instruments dérivés de couverture	31.2	333	763
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	31.3	30 393	33 533
Dettes envers la clientèle	31.4	234 582	229 793
Dettes représentées par un titre	31.5	21 693	21 639
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	31.6	422	726
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	31.7	18 674	18 834
Prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	31.8	414 584	380 035
Dettes subordonnées	31.9	10 110	10 187
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**735 044**	**698 788**
TOTAL PASSIF		**796 365**	**758 132**
(1) Dont part courante :			
Emprunts obligataires et dettes financières		*541*	*1 534*
Passifs de location		*741*	*633*
Provisions pour risques et charges		*678*	*759*
Avantages du personnel		*754*	*718*
Dettes fournisseurs et autres dettes		*9 114*	*8 724*

***(2)** Les lignes "Capitaux propres part du Groupe » et « Avantages du personnel » au 31 décembre 2020 ont été retraités en raison de l'application de la décision de l'IFRS IC intervenue en mai 2021 (voir notes 1.5 et 2.1.1 c)*

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 2021

Montants nets d'impôt *(en millions d'euros)*	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conver sion	Réserves recyclables sur instruments financiers	Titres subor-donnés hybrides perpétuels	Autres réserves	**Total part du Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total**
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2020 publiés	**6 668**	**2 084**	**(574)**	**836**	**744**	**8 489**	**18 247**	**13 712**	**31 959**
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 (voir note 2.1.1.c)						**143**	**143**		**143**
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2020 retraités	**6 668**	**2 084**	**(574)**	**836**	**744**	**8 632**	**18 390**	**13 712**	**32 102**
Emission de titres perpétuels (voir note 1.2)								942	**942**
Distribution de dividendes								(655)	**(655)**
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels [(a)]						(91)	**(91)**	(23)	**(114)**
Options de rachat d'intérêts minoritaires						(26)	**(26)**	(14)	**(40)**
Transactions avec intérêts minoritaires			(98)	270		(30)	**142**	(3 368)	**(3 226)**
Affectation du résultat 2020		(2 084)				2 084			
Résultat global de la période		2 069	102	267		74	**2 512**	**668**	**3 180**
Dont :									
- Résultat net		*2 069*					***2 069***	*528*	***2 597***
- Réserves recyclables			*102*	*267*			***369***	*144*	***513***
- Réserves non recyclables sur instruments financiers						*(14)*	***(14)***		***(14)***
- Ecarts actuariels						*88*	***88***	*(4)*	***84***
Autres (b)						5	**5**	**456**	**461**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**6 668**	**2 069**	**(570)**	**1 373**	**744**	**10 648**	**20 932**	**11 718**	**32 650**

(a) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (29 millions d'euros) et de CNP Assurances (62 millions d'euros).
(b) *Dont augmentation des intérêts minoritaires à la suite de la prise de contrôle des activités d'assurance vie d'Aviva en Italie (voir note 4.1)*

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 2020

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Réserves recyclables sur instruments financiers	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	**Total part du Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total**
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019 publiés	**4 700**	**822**	**(215)**	**919**	**744**	**5 655**	**12 624**	**907**	**13 531**
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 (voir note 2.1)						**120**	**120**		**120**
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019 retraités	**4 700**	**822**	**(215)**	**919**	**744**	**5 775**	**12 744**	**907**	**13 651**
Apports des Titres CNP Assurances [a]	1 968					2 059	**4 027**	10 997	**15 024**
Distribution de dividendes								(571)	**(571)**
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels [b]						(91)	**(91)**	(23)	**(114)**
Options de rachat d'intérêts minoritaires						174	**174**	26	**199**
Transactions avec intérêts minoritaires						(53)	**(53)**	1 894	**1 840**
Affectation du résultat 2019		(822)				822			
Résultat global de la période		2 084	(359)	(63)		(86)	**1 576**	478	**2 054**
Dont :									
- Résultat net		*2 084*					***2 084***	*576*	***2 660***
- Réserves recyclables			*(508)*	*680*			***172***	*(93)*	***79***
- Reclassement en résultat net de réserves recyclables à la suite de la prise de contrôle de CNP Assurances			*149*	*(743)*			***(594)***		***(594)***
- Réserves non recyclables sur instruments financiers						*(35)*	***(35)***	*(4)*	***(40)***
- Ecarts actuariels						*(51)*	***(51)***	*(1)*	***(52)***
Autres				(20)		33	**13**	4	**17**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020	**6 668**	**2 084**	**(574)**	**836**	**744**	**8 632**	**18 390**	**13 712**	**32 102**

(a) Voir description de l'opération en note 26.1.
(b) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (29 millions d'euros) et de CNP Assurances (62 millions d'euros).

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTE	2021 Groupe	2021 Activités industrielles et commer.	2021 Activités bancaires et assur.	2020 Groupe	2020 Activités industrielles et commer.	2020 Activités bancaires et assur.
Excédent brut d'exploitation	40.10	**5 422**	**2 602**	**2 820**	**4 226**	**1 274**	**2 953**
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(28)	(28)		(52)	(52)	
Produits et charges financières divers		0	0		(11)	(5)	(6)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	40.1	**5 394**	**2 574**	**2 820**	**4 163**	**1 217**	**2 947**
Variation du besoin en fonds de roulement	40.3	(445)	(361)	(84)	450	205	244
Var. solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	40.4	8 911	32	8 879	23 033		23 033
Impôts payés		(446)	(62)	(384)	(817)	(74)	(743)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			171	(171)			
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		67	19	48	49	6	43
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**13 481**	**2 373**	**11 108**	**26 878**	**1 354**	**25 524**
Achat d'actifs corporels et incorporels	40.5	(1 747)	(1 301)	(446)	(4 649)	(1 083)	(3 566)
Achat d'actifs financiers		(1 267)	(829)	(438)	(178)	(102)	(76)
Encaissements générés par les cessions d'actifs corporels et incorporels		120	119	1	107	106	1
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		123	122	1	45	24	21
Incidences des variations de périmètre		(495)	(187)	(308)	(739)	(739)	
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(51)	(51)		25	25	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		**(3 317)**	**(2 127)**	**(1 190)**	**(5 388)**	**(1 769)**	**(3 620)**
Augmentation de capital					23	20	3
Financements perpétuels		942	198	744			
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(769)	(33)	(736)	(686)	(43)	(643)
Rachat d'intérêts minoritaires		(3 018)	(556)	(2 462)	(228)	(19)	(209)
Intérêts financiers versés		(240)	(240)		(218)	(218)	(0)
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	40.6	4 826	2 957	1 869	4 594	2 844	1 750
Remboursements des emprunts	40.7	(3 540)	(1 789)	(1 751)	(2 641)	(1 075)	(1 566)
Remboursements des passifs de location		(802)	(751)	(51)	(713)	(679)	(34)
Autres flux liés aux opérations de financement	40.8	6	6		(72)	(72)	
Flux intragroupe			76	(76)		(3)	3
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(2 595)**	**(132)**	**(2 463)**	**57**	**754**	**(696)**
Dim. (aug.) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des var. de périmètre	40.9	(7 455)		(7 455)	(21 208)		(21 208)
Incidence des filiales destinées à être cédées					(7)	(7)	
Incidence des variations des cours des devises		18	18		(23)	(23)	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**132**	**132**		**308**	**308**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**2 763**	**2 763**		**2 456**	**2 456**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**2 895**	**2 895**		**2 763**	**2 763**	

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 ÉVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Emissions obligataires
1.2 Emissions de titres perpétuels
1.3 Financement des missions de service public de La Poste
1.4 Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste SA
1.5 Décision de l'IFRS IC sur les avantages du personnel
1.6 Incidences de la crise sanitaire de la Covid-19
1.7 Création de la branche Grand Public et Numérique

Les principales variations de périmètre et les principales variations de pourcentage d'intérêt sont décrites dans la note 4.

1.1 Emissions obligataires

Le Groupe La Poste a procédé au cours de l'année 2021 à plusieurs émissions obligataires détaillées ci-après. Ces émissions répondent aux critères de classification en instruments de dettes prévus par la norme IFRS 9.

Emissions obligataires La Poste

La Poste a procédé le 11 janvier 2021 à deux émissions obligataires pour un montant total de 1 750 millions d'euros :
- une émission d'un montant de 1 000 millions d'euros à échéance janvier 2036 au taux de 0,625 % ;
- une émission d'un montant de 750 millions d'euros à échéance juillet 2029 au taux de 0 %.

La Poste a réalisé le 9 novembre 2021 deux abondements pour un total de 400 millions d'euros :
-un abondement d'un montant de 200 millions d'euros sur la souche obligataire à échéance juillet 2029 au taux de 0 % ;
-un abondement d'un montant de 200 millions d'euros sur la souche obligataire à échéance septembre 2034 au taux de 1 %.

La Poste a réalisé le 22 novembre 2021 un nouvel abondement d'un montant de 75 millions d'euros sur la souche obligataire à échéance octobre 2026 au taux de 0,625 % .

Emissions obligataires La Banque Postale

La Banque Postale a émis une dette obligataire subordonnée « *Tier 2* » pour un montant de 750 millions d'euros (500 millions d'euros le 2 février 2021 puis 250 millions d'euros le 27 avril 2021), à échéance août 2032 au taux fixe de 0,75 %.

La Banque Postale a émis le 23 juin 2021 sa première obligation « sociale », sous format d'une dette senior non préférée d'un montant de 750 millions d'euros, de maturité 10 ans et assortie d'un coupon de 0,75 % (mid-swap +70 bps).

Par ailleurs, La Banque Postale a activé le 23 avril 2021 son option de remboursement anticipé sur une dette obligataire de 750 millions d'euros émise en 2014 au taux de 2,75 %.

Emissions obligataires CNP

CNP Assurances a émis le 7 avril 2021 une dette subordonnée « *Restricted Tier 1* » pour 700 millions de dollars. Il s'agit d'obligations à durée indéterminée portant intérêt à taux fixe de 4,875 % jusqu'au 7 avril 2031. Les obligations ont fait l'objet d'un swap en euros pour une période de 10 ans, ce qui a permis à CNP Assurances d'obtenir un taux effectif de 2,852 %.

CNP Assurances a émis le 12 octobre 2021 une dette subordonnée « *Restricted Tier 2* » pour 500 millions d'euros. Il s'agit d'obligations à échéance octobre 2053 portant intérêt au taux fixe de 1,875 %.
Par ailleurs, CNP Assurances a activé en septembre 2021 deux options de remboursement anticipé sur des dettes obligataires : une dette obligataire de 700 millions d'euros émise en 2011 au taux de 6,875 % et une dette obligataire de 300 millions de Livres Sterling émise en 2011 au taux de 7,375 %.

1.2 Emissions de titres perpétuels

Emission de titres perpétuels La Banque Postale

La Banque Postale a émis le 29 septembre 2021 une nouvelle obligation *Additional Tier 1* pour un montant de 750 millions d'euros. L'instrument émis est une obligation perpétuelle remboursable après 7,5 ans assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3 %. Ces titres sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires des capitaux propres consolidés (744 millions d'euros après déduction des frais d'émission).

Emission de titres perpétuels Asendia

Dans le cadre du rachat des intérêts minoritaires dans eShopworld (voir note 4.2), la société Asendia (branche GeoPost) a émis un emprunt perpétuel souscrit intégralement par Swiss Post à hauteur de 198 millions d'euros. Ces titres sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires des capitaux propres.

1.3 Financement des missions de service public de La Poste

a) Service Universel Postal

La diminution structurelle des volumes du Courrier, associée aux conséquences de la crise sanitaire, accentuent le déficit global des missions de service public déléguées par l'Etat à La Poste.
Dans ce contexte, La Poste a appelé l'Etat à soutenir davantage l'entreprise au titre du financement de ces missions. Les discussions entamées par La Poste en décembre 2020 avec l'Etat, afin d'obtenir une juste compensation de ses missions de service public, ainsi qu'un allégement potentiel de celles-ci, ont abouti le 22 juillet à un engagement de l'Etat de verser à La Poste une compensation annuelle au titre du Service Universel Postal, qui sera modulée en fonction des résultats de qualité de service, entre 500 et 520 millions d'euros. La première dotation, au titre de 2021, est inscrite dans la loi de finances pour 2022 pour un montant de 520 millions d'euros. Cette aide de l'Etat a été soumise pour accord à la Commission Européenne.

b) Aménagement du territoire

La diminution des impôts de production, entérinée par la loi de finances 2021, s'applique à la cotisation foncière des entreprises (CFE) et à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) applicables à La Poste. Ces impôts représentent la quasi-totalité de la base fiscale sur laquelle est fondé l'abattement de fiscalité locale dont bénéficie la mission d'aménagement du territoire.

Afin de compenser cette baisse et pour continuer à répondre aux engagements fixés par le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, dont une compensation annuelle de 177 millions d'euros, l'Etat a donc décidé qu'un montant complémentaire de 74 millions d'euros serait allouée à La Poste au titre de 2021.

Cette compensation de 74 millions d'euros a fait l'objet d'une dotation budgétaire dans la loi de finances pour 2021 et la seconde loi de finances rectificative pour 2021. Ces modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire sont en cours de notification auprès de la Commission européenne.

c) Traitement dans les comptes consolidés

L'obtention de l'accord de la Commission européenne sur ces deux compensations n'interviendra qu'en 2022. Néanmoins, la nature des demandes, la justification qui en est faite par La Poste ainsi que la pratique de la Commission dans ce domaine, fournissent une assurance raisonnable qu'un accord dans son principe et dans son montant devrait intervenir. En conséquence, les produits de 520 millions d'euros au titre du Service Universel Postal et de 74 millions d'euros au titre de l'aménagement du territoire relatifs à 2021 ont été constatés dans les comptes 2021. Ces produits sont classés en chiffre d'affaires dans les comptes consolidés car analysés comme une rémunération perçue en contrepartie de l'accomplissement des missions de service public. Ces compensations sont réparties entre les branches à hauteur de leur contribution aux coûts de ces deux missions de service public (voir note 6 ainsi que la note 23 pour la créance enregistrée sur l'Etat).

1.4 Reprise de la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste

En raison de la prise en compte dans le business plan de l'activité Courrier de La Poste (branche Services-Courrier-Colis) d'une quote-part du produit de compensation au titre du Service Universel Postal (voir note 1.3) à hauteur d'environ 300 millions d'euros par an ainsi que dans l'année normative, la réalisation fin 2021 du test de valeur sur les actifs du Courrier a permis de reprendre l'intégralité de la dépréciation des actifs enregistrée en 2020, soit 900 millions d'euros (voir détail en note 20.1).

1.5 Décision de l'IFRS IC sur les avantages du personnel

Conformément à la décision IFRS IC validée par l'IASB en mai 2021 sur la période d'étalement des engagements sociaux dans les régimes de retraite à prestations définies plafonnées en durée, le Groupe a revu certains calculs afin d'être en conformité avec la décision de l'IFRS IC. L'étalement de la charge est désormais réalisé sur le nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour déterminer le montant de son indemnité de départ (voir note 2.1.1 c).

L'ajustement du poste des avantages du personnel en découlant constitue un changement de méthode rétrospectif et a généré une diminution de ce poste estimée à environ 120 millions d'euros au 1er janvier 2020 et à 143 millions d'euros au 31 décembre 2020 ainsi qu'à une augmentation symétrique des capitaux propres part du Groupe. Ces ajustements sont présentés dans les tableaux de variation des capitaux propres 2020 et 2021 en correction de l'ouverture et intégrés dans le bilan retraité 2020.

La variation de ces ajustements constatés sur l'année 2020 est composée essentiellement d'écarts actuariels. Ces ajustements sont sans incidence significative sur le compte de résultat 2020 qui n'a pas été retraité.

1.6 Incidences de la crise sanitaire de la Covid-19

a) Incidence sur les activités du Groupe

La crise sanitaire s'est poursuivie en 2021 avec un troisième confinement en avril et mai suivi de deux nouvelles vagues de crise sanitaire sur le deuxième semestre. Ces épisodes, mieux absorbés au fil du temps, ont néanmoins entraîné des transformations structurelles sur certains secteurs d'activité tels que les Entreprises de Services du Numérique (mutation de l'emploi, moindre visibilité sur les projets), le transport international ou encore les petits paquets imports dont les flux déclinent. L'absence de rattrapage des activités traditionnelles s'est confirmée, avec un impact structurel toujours estimé par le Courrier à 2 points de trafic, et une baisse de fréquentation plus marquée en bureau de poste.

L'accélération forte du BtoC se normalise progressivement, avec une progression toujours forte des activités colis/express depuis le démarrage de la crise sanitaire, induite par le recours toujours plus régulier aux achats en ligne, véritable révolution des usages. Le BtoB renoue avec la croissance.

La Banque Postale continue de pâtir du niveau d'activité 2020, notamment sur les crédits immobiliers mais bénéficie de la dynamique des marchés financiers.

b) Revue des indices de perte de valeur

La recherche d'indice de perte de valeur sur les immobilisations incorporelles réalisée en 2021 n'a pas conduit à la constatation de dépréciations significatives.

Les tests réalisés exhaustivement sur toutes les UGTs avec écart d'acquisition n'ont pas mis en évidence de dépréciation de ces écarts d'acquisition.

c) Examen de la recouvrabilité des impôts différés actif

Malgré la compensation obtenue de l'Etat au titre du Service Universel Postal, les prévisions de résultat fiscal de La Poste SA et du groupe d'intégration fiscale dont elle est la société tête de Groupe, ne permettent pas de reconnaître à nouveau un actif net d'impôts différés. En conséquence, les impôts différés actifs nets de ce groupe d'intégration fiscale restent intégralement dépréciés fin 2021.

d) Impacts sur l'évaluation du risque de crédit

La Direction des Risques Groupe (DRG) de La Banque Postale réalise depuis le démarrage de la crise Covid-19 un grand nombre de travaux afin de disposer d'un niveau de coût du risque reflétant la réalité des risques de son portefeuille de crédits aux Particuliers et aux Personnes Morales à brève ou moyenne échéance, au-delà des pertes d'ores et déjà enregistrées sur ses financements.

Le dispositif général de surveillance du risque et de provisionnement associé ayant été mis en place permet d'appréhender de manière fine le niveau de risque du portefeuille crédit, tout en répondant aux attentes du Superviseur européen.

Ainsi, au 31 décembre 2021, les impacts de la pandémie Covid-19 et ses conséquences macro-économiques sur l'évaluation du risque de crédit sont de deux grandes catégories :

- des impacts généraux pour l'ensemble du portefeuille, Personnes Physiques comme Personnes Morales, liés à la calibration de l'ensemble des modèles et scénarios sous-jacents au calcul des provisions statistiques de La Banque Postale.
- des impacts spécifiques à certains segments de clientèle, liés à des mesures de gestion prises, et résultant de la réalisation d'une revue de l'ensemble de son portefeuille menée en 2020 et mise à jour tout au long de l'année 2021.

Mesures générales d'ajustement des provisions statistiques de la banque

Sur le second semestre 2021, l'ensemble des modèles de « Probabilité de Défaut » utilisés dans les calculs de provisions IFRS 9, ont fait l'objet d'une revue annuelle.

Les principaux ajustements en ayant résulté sont :

- l'intégration des informations de comportements et/ou d'évolutions de profils de risque (migration de notations) les plus récentes notamment sur les « Low Default Portfolio » ;
- la revue des scénarios macro-économiques.

Personnes morales

Sur l'activité de financement et d'investissement Personnes Morales, le principal fait significatif intervenu sur l'année 2021 concerne les dispositions de provisionnement collectif sectoriel.

Après observation des effets de la crise Covid-19, les mesures de provisionnement collectif mises en œuvre en fin d'année 2020 ont été conservées voire parfois amplifiées et l'approche sectorielle a été élargie dès juin 2021 au secteur de l'immobilier commercial à l'exception des actifs à usage commercial de centre-ville.
Ainsi, au 31 décembre 2021, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales s'établit à 107 millions d'euros notamment lié à la dégradation naturelle du portefeuille (décisions de provisionnement prises en instances WatchList/Affaires Spéciales pour 53 millions d'euros), à des effets méthodologiques et statistiques (42 millions d'euros) et plus marginalement à des mesures de surveillance mises en œuvre par anticipation de certaines dégradations macroéconomiques potentielles (provisionnement sectoriel pour 19 millions d'euros).

Personnes physiques
Malgré un impact limité sur les expositions de crédit aux Personnes Physiques, le portefeuille de crédit de La Banque Postale s'est globalement et significativement amélioré depuis le démarrage de la crise. Cela s'explique d'une part par le soutien des pouvoirs publics à l'économie et ses effets sur les ménages et d'autre part par les effets conjugués d'épargne de précaution et de diminution de la consommation constatés durant les phases de confinement.
L'évolution de la situation économique et sanitaire au cours de l'année 2021 a ainsi conduit à la mise en place d'une provision pour couvrir le risque de migration de rating au sein du portefeuille de crédit afin d'anticiper un éventuel retour vers la composition structurelle du portefeuille de crédit.
Dans ce cadre, le coût du risque de l'année 2021 s'élève à 128 millions d'euros (hors monétique), dont 51 millions liés notamment à l'activité de crédit à la consommation, et 45 millions liés à l'activité de crédits immobiliers. Sur ce périmètre, les mesures de surveillance et d'ajustement méthodologiques et statistiques représentent 44 millions d'euros.

1.7 Création de la branche Grand Public et Numérique

Dans le cadre du nouveau plan stratégique développé par le Groupe, les branches « Réseau La Poste » et « Numérique » sont regroupées à compter du 1er juillet 2021 au sein d'une même branche dénommée « Branche Grand Public et Numérique ». Les activités de la branche « Service Courrier Colis » réalisées jusqu'à présent au travers de la branche Réseau La Poste sont transférées simultanément dans cette nouvelle branche.
Au regard de l'information sectorielle du Groupe, il est rappelé que chaque branche constitue un secteur. La modification présentée ci-dessus a donc un impact direct sur l'information sectorielle présentée en note 5.

NOTE 2 BASE DE PREPARATION DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

2.1 Référentiel comptable
2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

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, 75015 Paris**, **France**.

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. Le groupe La Poste est un grand **groupe multimétier de services**.

Les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2021 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 24 février 2022), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Aucun changement de dénomination n'est intervenu en 2021.

Adresse du Groupe : 9 rue du colonel Pierre Avia, 75015 Paris

Etablissement principal : 9 rue du colonel Pierre Avia, 75015 Paris

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 2021 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_fr

A l'exception des éléments décrits au paragraphe 2.1.1, les principes comptables appliqués au 31 décembre 2021 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2020.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois depuis le 1er Janvier 2021

a) Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2

Dans le cadre de la nouvelle réglementation sur les taux de référence visant à remplacer les taux interbancaires IBOR par de nouveaux taux – Réforme IBOR – en cours de mise en œuvre, les normes applicables ont été amendées par l'IASB.

Les premiers amendements dits phase 1, appliqués par le Groupe depuis le 31 décembre 2019, ont eu pour objectif de permettre un maintien des traitements comptables de couverture tant que les anciens taux ne sont pas supprimés et que les contrats ne sont pas modifiés. Ces amendements ont introduit des exemptions concernant notamment le caractère hautement probable des flux de trésorerie et restent applicables jusqu'à la disparition des incertitudes visées.

Les amendements dits phase 2 publiés par l'IASB prévoient des exemptions spécifiques pour le traitement comptable des modifications apportées aux contrats d'instruments financiers dans le cadre de cette réforme. Ils ont été adoptés par l'Union européenne le 14 janvier 2021 et concernent les normes IFRS 9 - Instruments financiers, IAS 39 - Instruments financiers : reconnaissance et évaluation, IFRS 7 - Instruments financiers : publications, IFRS 4 - Contrats d'assurance et IFRS 16 - Contrats de location.

A condition que les changements dans la manière de déterminer les flux de trésorerie contractuels soient une conséquence directe de la réforme IBOR et qu'ils aient été réalisés sur une base économiquement équivalente, les amendements dits phase 2 permettent de :

- Comptabiliser ces changements comme une révision d'un taux d'intérêt variable pour l'évaluation des instruments financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres et des dettes locatives ;
- Maintenir la relation de couverture lors des changements apportés à l'instrument de couverture et/ou à l'élément couvert, induisant une modification de la documentation de la couverture.

Au cours de l'année 2021, la mise en œuvre de la réforme a entraîné la transition de l'indice EONIA à l'indice €STER pour les contrats financiers dérivés compensés auprès des Chambres de Compensation LCH et Eurex principalement au sein du Groupe La Banque Postale. L'écart de 0,085 % entre EONIA et €STER, impactant la valorisation des nouveaux swaps, a été compensé via des soultes réglées ou reçues par les chambres afin de sauvegarder l'équivalence économique. Une soulte nette de 28,2 millions d'euros a été payée dont 24,6 millions d'euros sur les swaps de micro-couverture.

Au 31 décembre 2021, les informations requises au titre des amendements dits phase 2 sont présentées dans la note 34.3.2 Cadre Général stratégie de gestion des risques.

b) Amendements IFRS 16 - Contrats de location

Le 31 mai 2021, l'IASB a publié un amendement à la norme IFRS 16 - Contrats de location afin de prolonger d'un an la période d'application de l'amendement « Allègements de loyer liés à la Covid-19 » publié en mai 2020. Il offre ainsi aux preneurs (et non aux bailleurs) la faculté de ne pas analyser si un allègement de loyers lié au Covid-19 est une modification de contrat.

En pratique, l'amendement conduit les preneurs à comptabiliser les allègements de loyers liés au Covid-19 comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrat. Cela revient ainsi à reconnaître l'impact de l'allègement de loyers dans le résultat de la période des preneurs (loyer variable négatif), et non à l'étaler sur la durée résiduelle du contrat. Le droit d'utilisation n'est quant à lui pas impacté et son amortissement se poursuit sans changement. Cet amendement n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe.

c) Décision définitive de l'IFRS IC relative à la norme IAS 19 - Avantages du personnel

Lors de sa réunion de mai 2021, l'IASB a validé la décision de l'IFRS IC confirmant la période à retenir pour la comptabilisation des engagements sociaux des régimes de retraite à prestations définies plafonnés en durée (publication d'un addendum à la réunion d'avril de l'IFRS IC).

Sont concernés les régimes remplissant les trois conditions suivantes :

- Lien avec l'ancienneté ;
- Montant maximal plafonné ;
- Condition de présence du salarié au jour de son départ à la retraite.

La pratique historique du groupe était de comptabiliser les engagements dès l'entrée du salarié dans les effectifs. La décision

définitive de l'IFRS IC précise qu'il convient de provisionner l'engagement sur les dernières années précédant le départ à la retraite et sur un nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour le calcul de son indemnité de départ.
Le Groupe La Poste a recensé les régimes concernés pour ensuite constater l'ajustement approprié de la provision comptabilisée au titre de ce type d'engagements sociaux. S'agissant d'une décision de l'IFRIS IC, son application constitue un changement de méthode avec effet rétrospectif.
L'ajustement du poste des avantages du personnel en découlant a généré une diminution de ce poste estimée à environ 120 millions d'euros au 1er janvier 2020 et à 143 millions d'euros au 31 décembre 2020 et une augmentation symétrique des capitaux propres part du Groupe. Ces ajustements sont présentés dans les tableaux de variation des capitaux propres 2020 et 2021 en correction de l'ouverture et intégrés dans le bilan retraité 2020.
La variation de ces ajustements constatés sur l'année 2020 est composée essentiellement d'écarts actuariels. Ces ajustements sont donc sans incidence significative sur le résultat 2020 qui n'a pas été retraité.

d) Décision définitive de l'IFRS IC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel accessible par le cloud (Software as a Service, SaaS)
Sont concernés par cette décision de l'IFRS IC d'avril 2021, les contrats comptabilisés comme des contrats de service ie. aucune immobilisation incorporelle n'est constatée au titre du logiciel mis à disposition.
La décision de l'IFRS IC précise qu'en général aucune immobilisation incorporelle ne sera comptabilisée par le client au titre des coûts de configuration ou de personnalisation (en raison de l'absence de création d'une ressource contrôlée et séparée du logiciel initial).
Dans le cas où les coûts visés ne constitueraient pas une immobilisation incorporelle, l'IFRS IC précise que le client les comptabilisera en charges au moment où il reçoit les services (et non sur la période d'utilisation du logiciel).
Dans le cas où ces prestations sont réalisées par le fournisseur d'accès (ou un sous-traitant), il conviendra d'analyser si ces coûts constituent ou pas des services distincts de la mise à disposition du logiciel afin de statuer sur leur rythme de comptabilisation.
Cette décision n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe et sera prise en compte dans l'analyse des projets futurs.

e) Les autres normes et interprétations obligatoires en 2021 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe La Poste arrêtés au 31 décembre 2021.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2021 et non appliquées par anticipation

Le Groupe n'a appliqué par anticipation aucune norme ou interprétation dont la date d'application est postérieure au 31 décembre 2021.
La norme IFRS 17 - Contrats d'assurance a été publiée par l'IASB le 18 mai 2017 et adoptée par l'Union européenne le 23 novembre 2021. Elle entrera en vigueur le 1er janvier 2023.
La norme IFRS 17 définit les nouvelles règles de reconnaissance, d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance entrant dans son champ d'application. Le modèle général d'évaluation des contrats présentés au passif reposera sur une approche par blocs, *Building Blocks Approach* (BBA), modèle général consistant à agréger trois composantes :

- les passifs d'assurance valorisés à leur valeur actuelle (Cash flow futurs actualisés) ;
- une estimation du risque tenant compte de l'incertitude relative à ces flux futurs ;
- la marge de service contractuelle qui représente le bénéfice non acquis par l'assureur, libérée au fil du temps en fonction du service rendu par l'assureur à l'assuré.

La norme IFRS 17 propose également deux autres approches : une approche simplifiée, *Premium Allocation Approach* (PAA), concernant essentiellement les contrats d'assurance non-vie dont la période de couverture n'excède pas un an et une approche adaptée du modèle général nommée *Variable Fee Approach* (VFA) obligatoire pour les contrats participatifs directs.
Au cours de l'année 2021, le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 17 a porté principalement sur :

- des réflexions sur la présentation de l'assurance dans les états financiers consolidés du Groupe ;
- la définition des principales options méthodologiques ;
- la conception des processus cibles de production des comptes.

2.1.3 Format électronique européen

Un format électronique européen s'applique en France, à la date d'entrée en application du Règlement Délégué (UE) 2019/815, à tous les émetteurs dont les titres (actions et obligations) sont admis aux négociations sur un marché réglementé européen et soumis à l'obligation d'établir un rapport financier annuel.
Le Règlement (UE) n°2017/1129 en date du 14 juin 2017 (Règlement Prospectus) et ses règlements délégués s'appliquent sur option aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021 (Règlement délégué (UE) 2019/815 de la Commission du 17 décembre 2018 tel que modifié par le règlement délégué (UE) n°2020/1989).
Le Groupe ayant souhaité bénéficier de cette option, il est donc soumis pour la première fois à cette obligation de publication de son Document d'Enregistrement Universel sous le format électronique unique européen (European Single Electronic Format) xHTML.
A ces fins, le Groupe a procédé avec succès au déploiement d'un outil de publication spécifique permettant de convertir les documents au format xHTML et d'incorporer les balises XBRL associées aux états financiers primaires consolidés.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

La préparation des états financiers amène le Groupe à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les principaux éléments concernés sont :

- le calcul des engagements envers le personnel,
- l'estimation des provisions pour risques et charges,
- le calcul des droits d'utilisation et des passifs de location,
- l'évaluation des écarts acquisition et des différents actifs ou passifs lors des regroupements d'entreprises,
- les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles,
- l'estimation des provisions techniques des activités bancaires et d'assurance (dont la provision épargne logement),
- l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés,
- les évaluations opérées par La Banque Postale au titre du risque de crédit,
- les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place.

NOTE 3 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

3.1 Méthodes de consolidation
3.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères
3.3 Transactions en devises étrangères
3.4 Intégration du secteur La Banque Postale
3.5 Regroupements d'entreprises
3.6 Produits opérationnels
3.7 Impôts
3.8 Immobilisations incorporelles
3.9 Immobilisations corporelles
3.10 Contrats de location
3.11 Dépréciation des écarts d'acquisitions, immobilisations incorporelles et corporelles
3.12 Autres actifs financiers
3.13 Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurance
3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres
3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire
3.16 Passifs de location
3.17 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires
3.18 Stocks et en cours
3.19 Créances clients
3.20 Provisions
3.21 Avantages du personnel
3.22 Actifs détenus en vue d'être cédés
3.23 Tableau des flux de trésorerie

3.1 Méthodes de consolidation

3.1.1 Intégration globale

Les entreprises contrôlées par le Groupe sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle se définit comme le pouvoir de diriger les activités pertinentes de l'entreprise, l'exposition aux rendements variables de cette entreprise, et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

3.1.2 Mise en équivalence

Les entreprises associées et les coentreprises sont mises en équivalence.

Les coentreprises sont les partenariats dans lesquels les partenaires qui exercent un contrôle conjoint sur la coentreprise ont un droit sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint est défini comme étant le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les politiques financière et opérationnelle résultent de leur accord unanime.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

L'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, sans en détenir le contrôle ou le contrôle conjoint.

Les titres mis en équivalence sont inscrits au bilan sur la ligne **«** Participation dans les sociétés mises en équivalence **»** à leur coût historique corrigé de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, diminué des pertes de valeur.

Leur résultat apparaît dans le compte de résultat consolidé sur la ligne **«** Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint **»** ou la ligne « Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » lorsque le Groupe n'a qu'une influence notable.

3.1.3 Entités contrôlées non significatives

Les entités non significatives et/ou sans activité, dont la consolidation n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, ne sont pas consolidées.

3.1.4 Opérations intra-groupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

3.1.5 Acquisition et cession d'intérêts minoritaires

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

3.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de La Poste, entité tête de Groupe.

Les comptes de toutes les sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes : les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont enregistrées directement au bilan consolidé en capitaux propres, sous la rubrique "Réserves de conversion ".

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme les actifs et passifs de l'activité à l'étranger, et convertis au cours de clôture.

Les différences de change provenant des transactions ayant la nature d'investissements nets entre sociétés du Groupe sont comptabilisées au bilan, dans le poste « Réserves de conversion » au sein des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements nets sont imputés en capitaux propres lors de la consolidation.

Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, les différences de conversion initialement reconnues en capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

3.3 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement.
En date de clôture, les actifs et passifs exprimés en devises sont convertis au taux applicable à cette date.
Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne « Gains nets de change » en « Autres éléments financiers » (voir note 13).

3.4 Intégration du secteur La Banque Postale

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur La Banque Postale, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, apparaissent sur des lignes spécifiques du bilan consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.
Les principes et méthodes comptables appliqués aux opérations du secteur La Banque Postale sont détaillés dans les sections 3.13.1 et suivantes.

3.5 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*.
Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou *goodwill*) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs identifiables, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.
Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.
Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 3.11.

3.6 Produits opérationnels

3.6.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).
Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

3.6.2 Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales, y compris les activités d'assurance du groupe CNP Assurances. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du Produit Net Bancaire est présenté dans la note 7.

3.7 Impôts

L'entité mère La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.
Des impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'une différence temporelle est identifiée entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des éléments du bilan.
Les impôts différés constatés au cours des exercices antérieurs sont modifiés lors d'un changement de taux d'imposition. L'effet correspondant est enregistré en augmentation ou en diminution de la charge d'impôt différé en compte de résultat sauf s'il est relatif à des éléments enregistrés directement en capitaux propres, auquel cas l'impôt est enregistré dans les capitaux propres.
Tous les impôts différés passifs liés aux différences temporelles imposables sont comptabilisés. Les impôts différés actifs résultant des différences temporelles, de déficits fiscaux reportables ou de crédits d'impôts sont comptabilisés si leur recouvrement est probable, c'est-à-dire dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible et permettra d'imputer les différences temporaires. L'évaluation en est faite à partir d'un échéancier de retournement de l'ensemble des bases d'impôts différés, construit sur la base de la meilleure estimation par l'entité des évolutions futures de ses résultats imposables (voir note 14).
Tel que décrit dans les évènements significatifs de l'exercice, les impôts différés actifs nets du groupe d'intégration fiscale La Poste restent intégralement dépréciés au 31 décembre 2021 (voir note 1).
Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.
Les effets fiscaux des distributions de dividendes sur instruments financiers classés en capitaux propres sont comptabilisés en résultat.

3.8 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles* définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.
Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.
Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période de 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 enregistrés en charges de l'exercice où elles sont encourues.

Relation clientèle

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. Ainsi, pour les contrats dont les primes renouvelées peuvent être estimées de manière suffisamment fiable, un actif incorporel est reconnu au titre de la Relation clientèle. Cet actif incorporel est amorti de manière linéaire par segment selon l'estimation de la durée d'utilité de cet actif ci-dessous, reflétant la consommation des avantages futurs tels que projetés dans l'estimation retenue.

Accords de distribution

La valeur d'un accord de distribution représente la valeur des flux futurs attendus des nouvelles affaires au sein du réseau d'un partenaire couvert par un accord de distribution. Ces actifs incorporels sont estimés en fonction des modalités spécifiques à chaque contrat de distribution ; ils sont amortis sur la durée de vie du contrat de distribution, en prenant en compte leur éventuelle valeur

résiduelle.

Les dotations aux amortissements et les dépréciations relatifs au portefeuille de contrats des sociétés d'assurance et des accords de distribution sont comptabilisés sous la rubrique « Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution » du compte de résultat.

Portefeuille de contrats des sociétés d'assurance

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à leur juste valeur les passifs d'assurance assumés et les actifs au titre de contrats d'assurance acquis. En application d'IFRS 4 cette juste valeur peut être présentée en deux composantes :

- un passif évalué selon les méthodes comptables de l'assureur relatives aux contrats d'assurance qu'il émet ;
- Un actif incorporel, la valeur du Portefeuille acquis de contrats des sociétés d'assurance (« Value of Business Acquired » - VOBA), représentant la différence entre :
  - ✓ la juste valeur des droits d'assurance contractuels acquis et des obligations d'assurance prises en charge ;
  - ✓ le passif décrit ci-dessus.

Dans le cadre de l'opération de prise de contrôle sur le Groupe CNP, une valeur de portefeuille a été déterminée et comptabilisée au sein des immobilisations incorporelles. Elle est exclue du champ d'application d'IAS 36 et d'IAS 38 (paragraphe 33 IFRS 4).

La valeur de portefeuille est suivie par entité et sous segment et amortie sur la durée de vie résiduelle des contrats sur une base reflétant le rythme d'émergence des profits futurs générés par l'actif. Cette duration est déterminée dans le tableau ci-dessous :

En nombre d'années	France	Italie	Brésil	Espagne	Irlande
Epargne Euro et Retraite	11,9 - 19	4,5 - 19	3,8 - 12	6,3 - 12	11,9 - 19
Epargne UC	10,5	4,8	10,5	7,7	10,5
Emprunteur	5,9	6,4	6,8	3,3	1,7
Prévoyance	1,3 - 7,5	1,3 - 7,5	4,8 - 7,1	1,3 - 7,1	1,3 - 7,5

3.9 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur éventuelles.

3.9.1 Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés, et dont le Groupe attend des avantages économiques futurs, sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – *Coût d'emprunts*.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

3.9.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par le Groupe La Poste :

IMMOBILISATIONS	COMPOSANTS
Parc immobilier	Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	Mécanique, intelligence, périphérique Un 4ème composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD)
Matériel d'environnement de tri	Mécanique, intelligence
Distributeurs automatiques de billets	Automate, travaux d'installation

3.9.3 Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont en moyenne les suivantes :

IMMOBILISATIONS	DURÉE D'AMORTISSEMENT
Constructions	
Gros œuvre	de 20 à 80 ans
Toiture	de 20 à 60 ans
Menuiserie et travaux extérieurs	de 20 à 40 ans
Gros équipements	de 15 à 20 ans
Petits équipements et agencements	de 5 à 10 ans
Matériels	
Machines de tri	de 5 à 15 ans
Matériel d'environnement de tri	de 5 à 8 ans
Matériel de bureau et informatique	de 3 à 5 ans
Mobilier de bureau	10 ans
DAB-GAB	de 5 à 10 ans
Véhicules de transport	de 3 à 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

3.9.4 Cas particulier des immeubles de placement

Classement au bilan du Groupe

Au 31 décembre 2021, les immeubles de placement sont pratiquement tous situés dans les activités d'assurance de La Banque Postale et à ce titre classés dans les actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance.

Les immeubles de placement des autres activités, représentent une valeur non significative et sont classés au sein des immobilisations corporelles.

Principes

Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain ou construction) détenu par le groupe pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital, plutôt que pour l'utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ou le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Conformément à l'option proposée par IAS 40, le groupe a choisi le modèle d'évaluation au coût pour ses immeubles, à l'exception des immeubles supports de contrats en unités de compte, qui sont évalués à la juste valeur.

La juste valeur des immeubles (hors supports de contrats en unités de compte) est par ailleurs communiquée en annexe. Cette juste valeur correspondant à la valeur de réalisation des immeubles et des parts de sociétés immobilières non cotées. Elle est déterminée sur la base d'une expertise quinquennale effectuée par un expert accepté par l'autorité de régulation. Entre deux expertises, la valeur fait l'objet d'une estimation annuelle certifiée par un expert.

Dépréciation des immeubles de placement

À chaque date de clôture, l'existence d'un quelconque indice montrant une perte de valeur est appréciée. Un des indices est une perte de valeur de l'immeuble de plus de 20 % par rapport à son coût. L'existence d'indications de pertes de valeur conduit le groupe à estimer la valeur recouvrable de l'immeuble concerné.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de vente, déterminée selon l'expertise annuelle à laquelle procède le groupe pour son patrimoine immobilier.

3.10 Contrats de location

Sont qualifiés de contrats de location tous les contrats, quelle que soit la dénomination juridique, portant sur un actif identifié dont l'utilisation est contrôlée par le preneur. Lorsque l'actif n'est pas identifié, le contrat est qualifié de contrat de prestation de services.

La norme IFRS 16 - Contrats de location est appliquée depuis le 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.

Au 1er janvier 2019, le Groupe La Poste a choisi d'appliquer la méthode de transition dite « rétrospective modifiée ».

Dans ce cadre, le Groupe a retenu les mesures de simplification suivantes, prévues par la norme :

- l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur,
- l'exclusion des contrats d'une durée résiduelle inférieure à 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 est déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister. Cette position est cohérente avec celle publiée par l'IFRS IC 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 à une pénalité négligeable et dans la mesure où la valeur nette des agencements concernés ne peut, dans les cas considérés, constituer une pénalité plus que non significative.

Les taux d'actualisation ont été déterminés à la date de transition, puis le sont au cours des périodes suivantes, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque duration, et en tenant compte de l'échéancier de remboursement de la dette : prise en compte du taux sans risque pour la devise du contrat, du risque de crédit du Groupe et d'une estimation du risque de crédit complémentaire pour les filiales.

A 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.

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.

Les principes appliqués aux contrats de location externes où le Groupe est bailleur sont détaillés dans la section 3.13.

3.11 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ne sont testées qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif, ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient, à sa valeur recouvrable, qui est la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente ou de la valeur d'utilité. Si la valeur recouvrable d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition s'il en existe un.

La juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant qui pourrait être obtenu, à la date d'évaluation, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'utilité d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie.

Pour les écarts d'acquisition et certains autres actifs, la valeur d'utilité est généralement déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus, résultant des plans d'affaires et des hypothèses validées par le Groupe dans le cadre du processus budgétaire. Au-delà de la période de prévision, qui est en général de cinq ans au sein du Groupe, les flux sont extrapolés à l'infini, sur la base d'un taux de croissance faible, correspondant en général à l'inflation. Ces flux de trésorerie sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque actif ou groupe d'actifs concernés.

3.12 Autres actifs financiers

3.12.1 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment (voir note 21):

- les prêts accordés pour le logement social, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.
- les titres de participation non consolidés. La norme IFRS 9 offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables. Dans ce cas, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le Groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

  En cas d'absence d'un marché actif, et lorsque la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable à l'aide de méthodes alternatives de valorisation, ils sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition.
- la part à plus d'un an de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 28).

3.12.2 Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des

instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. note 3.15 et 28).

3.13 Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances

Au bilan, les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance sont regroupés sur des postes dédiés à ces activités et dont le contenu est similaire à ceux présentés par le groupe La Banque Postale dans ses propres états financiers.

3.13.1 Principes généraux de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Comptabilisation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur minorée ou majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition (à l'exception des actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du résultat pour lesquels les coûts de transactions sont comptabilisés en produits ou en charges au moment de la comptabilisation initiale).

En pratique, la juste valeur sera le plus souvent le prix de vente ou de transaction de l'instrument financier.

Date d'enregistrement initiale

Les titres sont inscrits au bilan en date de règlement-livraison tandis que les instruments financiers dérivés sont enregistrés en date de négociation. Les variations de juste valeur entre la date de négociation et la date de règlement-livraison sont enregistrées en résultat.

Les prêts et créances sont enregistrés au bilan en date de décaissement.

3.13.2 Comptabilisation des actifs financiers

Selon IFRS 9, la classification d'un actif financier est effectuée en fonction des modèles de gestion définis par l'entité et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels (critère du «Prêt basique»).

Modèles de gestion

Un modèle de gestion correspond à la manière dont est géré 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 est 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 détaillées dans les sections 3.13.3 à 3.13.6.

3.13.3 Actifs financiers au coût amorti

Les instruments de dette gérés en vue de collecter les flux de trésorerie contractuels jusqu'à l'échéance (modèle de gestion de collecte) et dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (respect du critère du « Prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés au sein des actifs financiers au coût amorti.

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.

Au sein du Groupe, cette catégorie d'actifs financiers comprend notamment l'essentiel des prêts et créances à la clientèle et aux

établissements de crédit, ainsi que la plupart des titres de dettes entrant dans le cadre d'investissement des activités bancaires.

3.13.4 Actifs financiers à la juste valeur par les capitaux propres recyclables

Les instruments de dette gérés en vue de collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs (modèle de collecte et vente) et dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (respect du critère du « Prêt basique » ou « test SPPI ») sont classés dans les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables.

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. Ainsi les variations de juste valeur de l'actif sont enregistrées par contrepartie des réserves recyclables, ce qui assure l'équilibre entre les deux modes de comptabilisation au bilan et au compte de résultat.

Concernant la comptabilisation des dépréciations, la valeur au bilan de l'actif reste la juste valeur et ne se trouve pas affectée par le montant de dépréciation calculé. Le compte de résultat est impacté de toute variation à la hausse (charge) ou à la baisse (produit) du montant de dépréciation. La contrepartie de ces mouvements est enregistrée au sein des réserves recyclables.

Lors de la cession de ces titres, les gains ou pertes latents antérieurement constatés en capitaux propres sont recyclés en compte de résultat au sein des « Gains ou pertes nets sur actifs financiers en juste valeur par les capitaux propres recyclables».

3.13.5 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie des réserves non recyclables

En ce qui concerne les placements dans des instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, la norme IFRS 9 offre l'option irrévocable, en date de première comptabilisation de chaque instrument, de les classer en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables.

Dans ce cas, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat. Le Groupe a choisi de classer dans cette catégorie ses titres de participations non consolidés, à l'exception des titres Visa.

Par ailleurs, en cas de cession, le groupe a choisi de reclasser en réserves au 1er janvier de l'exercice suivant la part de réserves non recyclables correspondant à l'éventuelle plus ou moins-value de cession constatée.

3.13.6 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat

La catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat » est la catégorie par défaut selon IFRS 9.

Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt « basique » (par exemple les parts d'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 catégorie sont enregistrées au compte de résultat.

3.13.7 Dépréciation des actifs financiers

La nouvelle méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 repose désormais sur le provisionnement des pertes de crédit attendues et non plus des pertes de crédit avérées ainsi que sur l'évolution du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale de l'actif.

La norme IFRS 9 définit un modèle unique de provisionnement s'appliquant 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 et jusqu'à la maturité de l'actif, 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.

Les modalités de dépréciation des encours en défaut ont été ajustées pour tenir compte du contexte de la crise Covid-19. Ces ajustements sont décrits dans la note 1.6.

Pour les actifs au coût amorti, le montant des pertes de crédit attendues 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.

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 ou de prorogation) et incluent les flux de trésorerie provenant de l'exercice des garanties contractuelles considérées comme parties intégrantes de l'actif.

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. Les modalités de calcul des pertes de crédit attendues sont détaillées dans les notes 34.

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. Les modalités de calcul de cette composante sont détaillées dans les notes 34.

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.
Les orientations de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) sur l'application de la définition du défaut au titre de l'article 178 du règlement (UE) n° 575/2013, applicables à compter du 1er janvier 2021, et les dispositions du règlement (UE) 2018/1845 de la Banque Centrale Européenne relatives au seuil d'évaluation de l'importance des arriérés sur des obligations de crédit, applicables depuis le 31 décembre 2020, doivent renforcer la cohérence des pratiques des établissements de crédit européens dans l'identification des encours en défaut.
La définition des encours en défaut est ainsi précisée par l'introduction d'un seuil relatif et d'un seuil absolu à appliquer aux arriérés de paiement pour identifier les situations de défaut, par la clarification des critères de retour en encours sain avec l'imposition d'une période probatoire et par l'introduction de critères explicites pour le classement en défaut des crédits restructurés.
Le Groupe La Banque Postale applique ces nouvelles dispositions pour l'identification des encours en défaut depuis l'exercice 2020. Les précisions apportées pour l'indentification des encours en défaut demeurent cohérentes avec les critères d'appréciation du caractère déprécié des encours classés en « bucket 3 » en application des dispositions de la norme IFRS 9 relatives à la reconnaissance des pertes attendues pour risque de crédit. Les changements induits par l'application des nouvelles dispositions relatives aux encours en défaut n'ont pas eu d'effet significatif.
Par ailleurs, au-delà de l'identification des encours en défaut fondée sur des critères d'impayés en application de la réglementation, un actif financier 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.

Sur le 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.

Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales, le provisionnement spécifique des encours est suivi mensuellement et est ajusté à dire d'expert le cas échéant. Une dépréciation est alors constatée à hauteur de la 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.

Prêts ne relevant plus du « *bucket* 3 »

Sur le périmètre des crédits immobiliers
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 trois mois consécutifs

Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales
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).

Passage en pertes
Un passage en pertes consiste à réduire la valeur comptable brute d'un actif financier dès lors qu'il n'y a plus d'attente raisonnable de recouvrement de tout ou partie de cet actif ou lorsqu'il a fait l'objet d'un abandon total ou partiel.
L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur un jugement d'experts en fonction de la connaissance du dossier (ancienneté du défaut, taux de provisionnement, montant en jeu, absence de récupérations récentes ou autres caractéristiques propres). Il intervient lorsque l'ensemble des voies de recouvrement ont été épuisées.

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 accordées par l'établissement
- Des difficultés financières de l'emprunteur

La décote de taux constatée lors de la restructuration d'une créance est enregistrée en coût du risque et au bilan en diminution de l'encours correspondant. Elle correspond à la différence entre la valeur nominale de la créance avant la restructuration et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des nouveaux flux futurs attendus. La décote est rapportée au compte de résultat dans la marge d'intérêt selon un mode actuariel sur la durée du prêt.
L'éventuel abandon en capital est constaté directement en résultat.

3.13.8 Décomptabilisation d'actifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.
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.

3.13.9 Dettes financières

Principe général de classement des dettes financières
Tous les passifs financiers sont par défaut classés dans la catégorie au coût amorti.
En date de clôture, ces dettes sont enregistrées au bilan soit en « Dettes envers les établissements de crédit », soit en « Dettes envers la clientèle », soit en « Dettes représentées par un titre » soit en « Dettes subordonnées ».
Elles sont évaluées selon la méthode du taux d'intérêt effectif 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 hybrides 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.

Passifs financiers comportant des dérivés incorporés
Un dérivé incorporé est une composante d'un passif hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque, dès l'initiation du contrat, ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où le passif hybride est évalué dans son ensemble en juste valeur par le résultat. Cette catégorie de passifs comprend notamment au sein du Groupe les émissions structurées (Indexation Euro Stoxx).

Reclassement de passifs financiers
Le classement d'un passif financier déterminé en date de première comptabilisation est définitif et aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Décomptabilisation des passifs financiers
Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

3.13.10 Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Un dérivé est un instrument financier ou un autre contrat qui présente les trois caractéristiques suivantes :

- Sa valeur fluctue en fonction d'un taux d'intérêt, du prix d'un instrument financier, du prix de matières premières, d'un cours de change, d'un indice de prix ou de cours, d'une notation de crédit ou d'un indice de crédit, ou d'une autre variable appelée sous-jacent;
- Il requiert un investissement initial net faible ou nul ou plus faible qu'un instrument financier non dérivé pour avoir la même sensibilité à la variation du sous-jacent ;
- Il est dénoué à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont classés en deux catégories :

Dérivés détenus à des fins de transaction
Les dérivés font partie des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat pour leur juste valeur. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés parmi les « Gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

Dérivés de couverture
En attendant l'entrée en vigueur de la norme sur la macro-couverture, IFRS 9 offre la possibilité de différer l'application des nouvelles dispositions relatives à la comptabilité de couverture. Le Groupe a cependant décidé d'appliquer les dispositions relatives à la micro-couverture d'IFRS 9 à compter du 1er janvier 2020.
Concernant la macro-couverture, les dispositions de l'Union Européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt continuent à s'appliquer.
Les dérivés de couverture qui satisfont aux critères requis par la norme IFRS 9 (IAS 39 pour la macro-couverture) 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.

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. Les variations de juste valeur de l'élément couvert au titre du risque couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture pour la partie efficace. 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 » tout comme les produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que l'instrument financier dérivé est cédé, la comptabilité de couverture cesse sur une base prospective et 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 macro-couverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macro-couverture 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 macro-couverture 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 de couverture 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.

Dès que l'instrument financier dérivé est cédé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapportés immédiatement en résultat.

En cas de disparition de l'élément couvert ou si la transaction future n'est plus attendue, le dérivé est reclassé 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.

Couverture d'un investissement net libellé en devises

La couverture d'un investissement net libellé en devises vise à protéger contre les variations de change d'un investissement net libellé dans une devise autre que l'euro.

La couverture d'un investissement net est comptabilisée comme une couverture de flux futurs de trésorerie.

Les montants comptabilisés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture sont recyclés en résultat lors de la déconsolidation de l'investissement net.

3.13.11 Compensation d'actifs et passifs financiers

Un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et s'il a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Le droit juridiquement exécutoire doit être irrévocable et doit pouvoir s'exercer en toutes circonstances.

Ce droit porte sur toutes les opérations réalisées avec la chambre de compensation et s'applique aux nominaux d'espèces et aux intérêts intégrés dans le flux de restitution.

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 ont les mêmes dates d'échéance ;
- 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, c'est-à-dire le même dépositaire central de titres.

La compensation concerne essentiellement les opérations de pension réalisées avec la chambre de compensation LCH Clearnet.

3.13.12 Engagements de garantie

Garanties financières

Selon IFRS 9, un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies, en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

Par ailleurs, les garanties financières données (qui ne sont pas comptabilisées ultérieurement à la juste valeur par le résultat) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan. Les mêmes méthodes de « *bucketisation* » et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces encours. La provision est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.13.13 Engagements de financement

Les engagements de financements qui ne sont pas considérés comme des instruments dérivés ne figurent pas au bilan.

Toutefois, de la même manière que les garanties financières données, les engagements de financement (qui ne sont pas considérés comme des dérivés) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan.

3.13.14 Contrats de location lorsque le Groupe est bailleur

Côté bailleur, les contrats de location sont comptabilisés selon qu'il s'agit d'une location financement ou d'une location simple.

Les opérations de location sont qualifiées d'opérations de location financement lorsqu'elles ont pour effet, en substance, de transférer au locataire les risques et avantages liés à la propriété de l'actif loué.

Elles s'analysent comme un financement accordé au preneur pour l'achat d'un bien.
La valeur actuelle des paiements dus au titre du contrat, augmentée le cas échéant de la valeur résiduelle, est enregistrée comme une créance et figure au bilan parmi les prêts et créances sur la clientèle.
Les intérêts compris dans les loyers sont enregistrés au compte de résultat en Intérêts et produits assimilés.
Les loyers perçus sont répartis sur la durée du contrat de location financement en les répartissant en amortissement du capital et en intérêts, de façon à dégager un taux de rentabilité périodique constant sur l'investissement net. Le taux d'intérêt utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat.
Les créances de loyer issues de contrats de location sont par ailleurs soumises à la méthodologie de dépréciation pour risque de crédit définie par IFRS 9.
Les mêmes méthodes de « bucketisation » et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces créances. La dépréciation est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.13.15 Activités d'assurance

Approche par superposition

Les actifs et passifs financiers des filiales d'assurance intégrées globalement sont évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IFRS 9, et présentés selon l'approche par superposition.
L'approche par superposition vise à remédier aux conséquences comptables temporaires du décalage entre la date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 9 et celle de la nouvelle norme sur les contrats d'assurance remplaçant la norme IFRS 4 (IFRS 17). Elle permet en effet d'éliminer du compte de résultat une partie des non-concordances comptables supplémentaires et de la volatilité temporaire que pourrait engendrer une application de la norme IFRS 9 avant l'entrée en vigueur de la norme IFRS 17.

Cette approche consiste à reclasser, pour les actifs financiers désignés, leurs impacts au compte de résultat vers les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres pour que le montant présenté en compte de résultat corresponde à celui qui aurait été présenté en compte de résultat si la norme IAS 39 avait été appliquée.

Application de la norme IFRS 4

Dans l'attente de la future norme IFRS 17 sur les activités d'assurances, les filiales continuent d'appliquer la norme IFRS 4 aux contrats suivants :

- les contrats d'assurance comportant un aléa pour l'assuré. Cette catégorie recouvre les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers émis par l'assureur comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaire.

Les règles de valorisation des provisions techniques définies par le référentiel local, conformément aux dispositions d'IFRS 4, sont maintenues sur ces deux types de contrat.
Les contrats financiers relevant de la norme IFRS 9 correspondent aux contrats d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaire : 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 différée

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 latents 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.

Portefeuille de contrats des sociétés d'assurance
Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à leur juste valeur les passifs d'assurance assumés et les actifs au titre de contrats d'assurance acquis. En application d'IFRS 4 cette juste valeur peut être présentée en deux composantes :

- Un passif évalué selon les méthodes comptables de l'assureur relatives aux contrats d'assurance qu'il émet ;
- Un actif incorporel, la valeur du Portefeuille acquis de contrats des sociétés d'assurance (« Value of Business Acquired » - VOBA), représentant la différence entre :

- la juste valeur des droits d'assurance contractuels acquis et des obligations d'assurance prises en charge ;
- le passif décrit ci-dessus.

Contribution des activités d'assurance dans les états financiers du Groupe
Le Groupe a choisi de ne pas présenter dans des postes distincts à l'actif du bilan et au compte de résultat les activités d'assurance mais de fournir ces informations dans les postes du bilan et du compte de résultat existants.
En complément, des informations spécifiques sur les activités d'assurance, sont fournies dans la note 39 « Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurances ».

Placement d'assurance
Les placements sont intégrés dans les postes suivants :
- Actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres ;
- Titres au coût amorti ;
- Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti ;
- Immeubles de placement.

Autres actifs liés à l'activité d'assurance
- La part des réassureurs dans les provisions techniques est intégrée dans le poste « Compte de régularisation actif » ;
- Les créances nées d'opérations d'assurance ou de réassurance sont intégrées dans le poste « compte de régularisation actif ».

Provisions techniques des entreprises d'assurance et comptabilité reflet
Elles regroupent notamment :
- Les provisions techniques relatives à des contrats d'assurance (vie, non vie) ;
- La participation aux bénéfices différée passive.

Les autres passifs d'assurance
Les dettes nées d'opérations d'assurance ou de réassurance sont intégrées dans le poste « Compte de régularisation passif ». Elles sont principalement constituées de dettes pour dépôts en espèces reçus des cessionnaires.

Produits et charges liés aux activités d'assurance
- Les produits et charges liés aux placements des activités d'assurance sont intégrés dans les postes du compte de résultat se rapportant au classement des actifs sous-jacents.
- Les produits se rapportant à l'activité d'assurance (primes acquises des contrats d'assurance et des contrats financiers avec ou sans participation aux bénéfices discrétionnaire) sont classés dans la rubrique « Produits des autres activités ».

- Les charges se rapportant à l'activité d'assurance (charges de prestations d'assurance, variation des provisions) sont classées dans la rubrique « Charges des autres activités ».

3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres

Distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres
La distinction entre les instruments de dette et les instruments de capitaux propres reposent sur l'analyse en substance des caractéristiques contractuelles de chaque instrument.
Un instrument de dette non dérivé constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des instruments à des conditions potentiellement défavorables pour l'émetteur.
Un instrument de capitaux propres non dérivé est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité qui de fait ne présente pas d'obligation contractuelle de remettre des liquidités ou d'échanger des instruments à des conditions potentiellement défavorables pour l'émetteur.

Titres super subordonnés à durée indéterminée
Les titres super subordonnés à durée indéterminée sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres notamment en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.
Lorsque les titres subordonnés émis répondent aux critères de classement en «instruments de capitaux propres » les coupons sont traités comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres.
Toutes les autres obligations, perpétuelles ou remboursables, notamment celles présentant une échéance de remboursement, sont classées en dettes subordonnées en application de la norme IAS 32.

3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire

La dette obligataire hors activités bancaires et d'assurance est classée au bilan dans le poste « Emprunts obligataires et dettes financières ».

3.15.1 Emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation »

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la dette obligataire définie par le Groupe, certains emprunts obligataires à taux fixe sont « variabilisés » par le biais de swaps receveurs taux fixe / payeurs taux variable.
En fonction des circonstances, ces emprunts peuvent être, soit désignés à la juste valeur par résultat sur option, soit désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Emprunts obligataires désignés à la juste valeur par résultat sur option
En application de la norme IFRS 9, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IFRS 9.

Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt, la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture. Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable / payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

3.15.2 Emprunts obligataires évalués au coût amorti

Les emprunts non adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués selon la méthode du coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

3.15.3 Swaps de précouverture d'emprunts

Des swaps de précouverture sont souscrits dans certains cas afin de se prémunir contre une hausse des taux. Ces instruments de couverture de flux de trésorerie sont résiliés lors de l'émission de l'emprunt et donnent alors lieu au versement d'une soulte (soulte payée ou reçue en fonction de la valeur du swap). Ces soultes sont comptabilisées dans les réserves recyclables dans le cadre de l'application de la couverture de flux de trésorerie, puis recyclées en résultat sur la durée de vie de l'emprunt initialement couvert, conformément aux dispositions d'IFRS 9 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

3.16 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 (voir note 28).

3.17 Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

En application des dispositions de la norme IAS 32 – *Instruments financiers : présentation*, le Groupe La Poste enregistre une dette financière au titre des options de vente consenties aux actionnaires minoritaires de filiales consolidées. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des intérêts minoritaires, les normes IFRS ne précisent pas les modalités de comptabilisation de la contrepartie.

Le Groupe La Poste a choisi de comptabiliser la différence entre l'engagement et le montant des intérêts minoritaires en contrepartie des réserves part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette liées à l'évolution du prix d'exercice estimé de l'engagement de rachat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires sont comptabilisées dans les réserves part du Groupe.

3.18 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires à la vente.

La valeur des stocks est définie sur la base de la méthode du coût moyen pondéré et inclut les coûts d'acquisition et les coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

3.19 Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond en substance à la juste valeur des créances.

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non recouvrement.

3.20 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le Groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le Groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne-logement

Les comptes épargne logement (CEL) et les plans épargne logement (PEL) proposés à la clientèle de particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : une phase de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Ils génèrent des engagements de deux ordres pour l'établissement distributeur :

- obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée pour les PEL ouverts avant le 28 février 2011, et à un taux révisable annuellement pour les nouvelles générations
- obligation d'octroyer aux clients qui le demandent un crédit à un taux fixé à la signature du contrat

Ces engagements aux conséquences potentiellement défavorables pour le Groupe font l'objet de provisions présentées au passif du bilan (au poste « Provisions »), dont les variations sont enregistrées en produit net bancaire au sein de la marge d'intérêts.

Les provisions sont estimées sur la base de statistiques comportementales des clients, de données de marché pour chaque génération de plan afin de couvrir les charges futures liées aux conditions potentiellement défavorables de ces produits par rapport aux taux d'intérêt offerts à la clientèle des particuliers pour des produits similaires mais non réglementés en termes de rémunération. Elles ne sont relatives qu'aux seuls engagements liés aux comptes et plans d'épargne-logement existant à la date de calcul de la provision.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne-logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans d'épargne-logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés mais non encore échus à la date d'arrêté ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.
Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

3.21 Avantages du personnel

3.21.1 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.
Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).
La provision inscrite au bilan au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture diminuée, le cas échéant, de la valeur de marché des actifs de couverture (GeoPost UK). La valeur actuelle de l'obligation est calculée annuellement avec la méthode des unités de crédit projetées. Elle est déterminée en actualisant les décaissements futurs attendus sur la base d'un taux de marché d'obligations d'entreprises de première catégorie, libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation sous-jacente.
Les écarts actuariels issus des ajustements liés à l'expérience et des effets de changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».
Le coût des services passés, généré lors de l'adoption ou de la modification d'un régime à prestations définies, est reconnu immédiatement en charges.
Les dispositifs de retraite et les autres avantages du personnel, ainsi que les principales hypothèses retenues, sont décrits en note 29.

3.21.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Le montant de la provision inclut les personnes ayant adhéré à l'un des régimes existants ainsi que les personnes dont l'adhésion est attendue compte tenu des durées et conditions des dispositifs ainsi que des comportements observés au cours des années passées et des meilleures estimations de la Direction.

3.22 Actifs détenus en vue d'être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est classé comme détenu en vue d'être cédé lorsque sa valeur comptable sera recouvrée principalement au moyen de sa vente, et non d'une utilisation continue. Ceci suppose que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et que sa vente soit hautement probable dans un délai d'un an.
Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont présentés séparément des autres actifs et passifs, et sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession. L'amortissement de ces actifs cesse à compter de la date de leur classement dans cette catégorie.

3.232 Tableau des flux de trésorerie

Le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) présente les entrées et les sorties de trésorerie et équivalents classées en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.
Le format du tableau des flux de trésorerie a été aménagé pour présenter séparément les flux liés, d'une part, au groupe La Banque Postale, d'autre part, les flux liés aux activités industrielles et commerciales (y compris la division de La Poste mettant du personnel à disposition de La Banque Postale).
La variation de trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés correspond à celle des activités industrielles et commerciales. La trésorerie provenant de La Banque Postale et de ses filiales (y compris l'encaisse des bureaux de poste) est isolée sur une ligne spécifique du bilan. Ses variations sont positionnées sur une ligne « Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre », positionnée sous les flux de trésorerie des activités de financement.
Par ailleurs, les flux de trésorerie liés à la variation des actifs et passifs bancaires et d'assurance (hors flux liés aux dettes subordonnées) sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- les flux des encours de collecte de la clientèle
- les flux des dettes envers les établissements de crédit
- les acquisitions et cessions du portefeuille de titres
- les flux liés aux prêts et créances
- les variations de juste valeur des instruments financiers

Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement. Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont élaborés selon la méthode indirecte.
Le calcul de l'excédent brut d'exploitation est détaillé dans la note 40.10.

Les activités d'investissement sont l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités. Les flux d'investissement du Groupe La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations)
- part du capital d'autres entreprises
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

L'incidence des variations de périmètre des activités industrielles et commerciales sur les flux de trésorerie est présentée distinctement sur une ligne « Variations de périmètre ».

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés. Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (distribution de dividendes aux minoritaires, remboursement de bons La Poste, remboursement d'emprunts).

Concernant les mouvements sur instruments de dette de La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées et des passifs de location sont classés en flux de financement.

La notion de trésorerie et équivalents de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.
La trésorerie du Groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de dépôts à terme, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM monétaires), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Quelles que soient leurs caractéristiques, les titres provenant du « Portefeuille de titres des activités bancaires » ne sont pas classés dans la trésorerie. Les flux les concernant sont intégrés sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » du TFT (cf. supra).

NOTE 4 ÉVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principales opérations de prises de contrôle et de participation
4.2 Principaux rachats d'intérêts minoritaires
4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

Le périmètre de consolidation est présenté en note 43.

4.1 Principales opérations de prises de contrôle et de participation

Prise de contrôle de Speedy AD

Le Groupe La Poste (branche GeoPost) a pris le contrôle en mars 2021 de la société de droit bulgare Speedy Ad à l'issue d'une offre publique d'achat lancée en février 2021. La société était jusqu'alors détenue à hauteur de 24,8% et mise en équivalence dans les comptes du Groupe. La société est désormais contrôlée de manière exclusive par le Groupe avec un pourcentage de détention désormais de 69,8% et ainsi consolidée par intégration globale depuis le 1er avril 2021. La prise de contrôle a généré un écart d'acquisition complémentaire de 93 millions d'euros (voir note 15) dont la réévaluation de la participation antérieure pour 18 millions d'euros (voir note 12). La société a réalisé un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros depuis son entrée dans le Groupe. Avec cette acquisition, le Groupe renforce ses positions sur le marché du colis/express en Bulgarie et en Roumanie.

Acquisition de l'activité d'assurance vie d'Aviva

CNP Assurances (branche La Banque Postale) a finalisé le 1er décembre l'acquisition de certaines activités d'assurance vie italiennes d'Aviva, initiée le 4 mars 2021. Le prix d'acquisition s'élève à 543 millions d'euros. Le périmètre de la transaction comprend :

- 51% de la société d'assurance vie Aviva S.p.A (désormais dénommée CNP Vita Assicura), codétenue à 49% par UniCredit ;
- 100% de la société d'assurance vie Aviva Life S.p.A (désormais dénommée CNP Vita Assicurazione).

Ces accords font ressortir une prise de contrôle par CNP Assurances en date du 31 décembre 2021. Par conséquent, les entités sont consolidées par mise en équivalence entre le 1er et 30 décembre 2021, puis par intégration globale à partir du 31 décembre 2021. La première consolidation par mise en équivalence a généré un badwill de 45 millions d'euros constaté en résultat dans la quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint. Cette prise de contrôle a eu pour conséquence une augmentation de la part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres de 436 millions d'euros.

Prise de participation dans la société ARAMEX

En octobre 2021, dans le cadre de son développement à l'international, le Groupe La Poste (branche GeoPost) a pris une participation de 25 % dans la société Aramex, société multinationale émiratie de logistique, de messagerie et de livraison de colis basée à Dubaï. L'écart d'acquisition inclut dans la valeur des titres mis en équivalence est estimé à environ 267 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de la société s'élève à environ 1,4 milliard d'euros en 2021. La société est mise en équivalence dans les comptes du Groupe à compter d'octobre 2021.

Augmentation du taux de détention dans la société Ninja Van

En septembre 2021, le Groupe La Poste (branche GeoPost) a renforcé sa présence en Asie du Sud-Est en étant le premier investisseur de la dernière levée de fonds de Ninja Van (dont le montant total s'élève à 578 millions de dollars). La société Ninja Van étant déjà mise en équivalence dans les comptes du Groupe, cette opération se traduit par une augmentation du pourcentage d'intérêt qui passe ainsi de 36,6% à 43,3%. L'écart d'acquisition inclut dans la valeur des titres mis en équivalence augmente de 97 millions d'euros pour atteindre désormais 159 millions d'euros.

4.2 Principaux rachats d'intérêts minoritaires

Rachat des intérêts minoritaires de BPCE dans CNP Assurances

Le 16 décembre dernier, la Banque Postale a acquis la participation de BPCE dans CNP Assurances, i.e. 16,1 %, pour 2,4 milliards d'euros (21,90 euros par action). A la suite de cette opération, la participation de La Banque Postale dans CNP Assurances est désormais de 78,9 %. Dans les comptes consolidés, CNP Assurances étant déjà sous le contrôle exclusif du Groupe, l'opération génère une diminution des intérêts minoritaires à hauteur de leur valeur comptable, soit 2 974 millions d'euros. Cette valeur étant supérieure au montant décaissé, l'excédent se traduit par une augmentation des capitaux propres part du Groupe de 543 millions d'euros.

Rachat d'intérêts minoritaires dans eShopworld (société « US Direct eCommerce Holding Ltd »)

La société Asendia (Branche GeoPost), contrôlée par le Groupe La Poste à hauteur de 60%, a procédé en mars 2021 au rachat des intérêts minoritaires dans eShopworld (dénomination juridique : US Direct e-commerce Holding Ltd), société de droit irlandais dont elle détenait 50,1% et qu'elle contrôlait déjà. Après l'opération, le Groupe La Poste et sa filiale Asendia détiennent ainsi désormais des pourcentages d'intérêt respectifs de 60% et 100% dans eShopworld. eShopworld étant déjà sous le contrôle du Groupe La Poste avant l'opération, aucun goodwill complémentaire n'est constaté dans les comptes. Le prix d'acquisition ainsi que les frais d'acquisition ont ainsi été comptabilisés en diminution des capitaux propres de l'ensemble consolidé à hauteur de 694 millions d'euros dont 416 millions d'euros en diminution de la part du groupe et 278 millions d'euros en diminution de la part des intérêts minoritaires.
Par ailleurs, dans le cadre du financement de l'opération, un prêt perpétuel a été accordé à Asendia par son actionnaire minoritaire Swiss Post à hauteur de 198 millions d'euros. Ce prêt perpétuel a été classé dans les intérêts minoritaires des capitaux propres de l'ensemble consolidé conformément à la norme IFRS 9, les caractéristiques de ce prêt répondant pleinement aux critères de qualification d'un instrument de capitaux propres (voir tableau de variation des capitaux propres consolidés).

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.

	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Chiffre d'affaires et PNB	**34 609**	**31 185**	**33 927**	**30 968**
Achats et autres charges	(15 490)	(13 686)	(15 271)	(13 549)
Charges de personnel	(14 154)	(13 841)	(13 995)	(13 819)
Impôts et taxes	(449)	(439)	(438)	(439)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(1 772)	(3 736)	(1 710)	(3 721)
Autres charges et produits opérationnels	577	535	575	536
Résultat des cessions d'actifs	23	84	23	84
Charges opérationnelles nettes	**(31 265)**	**(31 084)**	**(30 816)**	**(30 908)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	87	41	50	42
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**3 431**	**142**	**3 161**	**102**

Passage des données réelles aux données à périmètre et change constants :

	31/12/21		31/12/20	
(en millions d'euros)	**Produits opérationnels**	**Résultat d'exploitation courant**	**Produits opérationnels**	**Résultat d'exploitation courant**
Comptes consolidés publiés	**34 609**	**3 431**	**31 185**	**142**
Incidence des variations de périmètre et change :				
CNP Assurances [(a)]	402	211		
Speedy AD	121	16		
Variation du change [(b)]			29	37
Autres	159	43	188	3
Comptes consolidés retraités des variations de périmètre et du change	**33 927**	**3 161**	**30 968**	**102**

(a) Ce retraitement correspond à la neutralisation de la contribution de CNP Assurances aux Produits opérationnels et au Résultat d'exploitation courant au titre des mois de janvier et février 2021 afin de rendre comparable les données de l'année 2021 avec celle de l'année 2020, CNP Assurances étant rentré dans le périmètre de consolidation au 1er mars 2020.
(b) Les montants de 29 et 37 millions d'euros retraités en 2020 correspondent à l'impact du recalcul du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de l'année 2020 avec les taux de change moyens de l'année 2021

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1 Définition des secteurs opérationnels
5.2 Information par secteur opérationnel
5.3 Informations géographiques

5.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste. Un secteur d'activité est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction du Groupe, en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants :

- nature des produits distribués
- type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés
- processus de production et réseau de distribution
- environnement règlementaire

Le Groupe est organisé autour des quatre secteurs opérationnels suivants, auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures :

SECTEURS	ACTIVITÉS
Services-Courrier–Colis	▪ activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondance, publicité, presse, courrier international) et les services connexes ▪ activité colis en France réalisée sous la marque Colissimo ▪ activité Silver d'aides à la personne et dans le domaine de la santé ▪ nouveaux services du facteur
GeoPost	▪ activité express réalisée par les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, et Seur ▪ courrier international (dont activité de e-commerce réalisée par Asendia)
La Banque Postale	▪ activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale ▪ division de La Poste SA qui enregistre les prestations de services réalisées par certains personnels de La Poste mis à disposition de La Banque Postale dans le cadre de conventions de services
Grand Public Numérique	▪ activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste ▪ ensemble des activités numériques du Groupe activité de La Poste Mobile ▪ autres produits externes
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

Comme indiqué dans les faits marquants la branche Grand Public Numérique a été créée en 2021, principalement par regroupement de la branche Réseau et de la branche Numérique, ainsi que par le transfert des activités grand public de la branche Service Courrier Colis (voir § 1.7).

Par ailleurs, la société Asendia, ainsi que ses différentes filiales (activité de courrier international et activité de e-commerce) ont été transférées en 2021 de la branche Service Courrier Colis vers la branche GeoPost.

Les données 2020 ont été retraitées en fonction de la nouvelle sectorisation.

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 notes 2 et 3. 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.

2021 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	8 353	14 598	7 992	3 510	36	4	117		34 609
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 267	103	25	3 213	787	1 255		(7 651)	**0**
Produits opérationnels	**10 620**	**14 701**	**8 017**	**6 723**	**824**	**1 258**	**117**	**(7 651)**	**34 609**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	3	89	(5)	0	0			87
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**1 246**	**1 057**	**1 642**	**155**	**95**	**(266)**	**(505)**	**7**	**3 431**
Résultat financier							**(202)**		**(202)**
Impôt sur le résultat							(620)		(620)
Quote part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(1)	(21)	10	0	2	(1)			(12)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE									**2 597**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	605	(736)	(912)	(103)	(465)	(160)			(1 772)
Actifs sectoriels	3 968	12 005	771 794	1 608	4 397	10 103	(7 510)		796 365

2020 retraité [b] *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	7 624	12 707	7 707	3 118	24	4			31 185
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 101	93	17	3 133	808	1 192		(7 345)	**0**
Produits opérationnels	**9 726**	**12 800**	**7 724**	**6 251**	**833**	**1 196**	**0**	**(7 345)**	**31 185**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	(0)	48	(7)	0	0			41
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**(1 034)**	**848**	**1 451**	**(244)**	**81**	**(243)**	**(708)**	**(9)**	**142**
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurance			**3 007**						**3 007**
Résultat d'explotation	**(1 034)**	**848**	**4 457**	**(244)**	**81**	**(243)**	**(708)**	**(9)**	**3 149**
Résultat financier							**(243)**		**(243)**
Impôt sur le résultat							(880)	0	(880)
Quote part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0	(9)	641	0	2	0			635
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE									**2 660**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(1 152)	(693)	(1 165)	(116)	(453)	(157)			(3 736)
Actifs sectoriels	3 441	10 556	735 989	1 434	4 015	8 529	(5 831)		758 132

(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.
(b) L'information sectorielle 2020 est retraitée en fonction de la nouvelle organisation mise en place en 2021 (voir note 5.1)

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
ACTIFS								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 347	5 258	6 401	824	3 044	526	(12)	17 388
Droits d'utilisation	122	2 376	143	64	971	23	0	3 700
Titres mis en équivalence	0	907	948	(0)	44	1	0	1 900
Autres actifs non courants	42	134	527	22	13	5 995	(6 027)	706
Actifs courants	2 457	3 330	969	698	324	3 558	(1 293)	10 044
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	762 806	0	0	0	(178)	762 628
TOTAL	**3 968**	**12 005**	**771 794**	**1 608**	**4 397**	**10 103**	**(7 510)**	**796 365**
Investissements [a]	**295**	**1 419**	**1 192**	**170**	**237**	**196**	**0**	**3 509**
PASSIFS								
Fonds propres	0	0	0	0	0	32 650	0	32 650
Emprunts obligataires et dettes financières	617	4 004	0	556	1 142	10 304	(6 473)	10 149
Passifs de location	141	2 500	0	72	1 023	24	0	3 760
Autres passifs non courants	3 732	3 140	5 023	1 730	341	925	(563)	14 328
Autres passifs courants	(0)	43	151	4	0	235	0	433
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	735 466	34	0	0	(455)	735 045
TOTAL	**4 490**	**9 687**	**740 640**	**2 396**	**2 506**	**44 137**	**(7 490)**	**796 365**

31/12/2020 retraité [b] (en millions d'euros)	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobi-lier	Supports et structures	Élimina-tions	Total
ACTIFS								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	793	4 763	6 104	780	3 126	471	(12)	16 024
Droits d'utilisation	132	2 087	105	63	608	22	0	3 017
Titres mis en équivalence	(0)	209	696	0	30	0	0	935
Autres actifs non courants	50	146	(64)	21	10	4 627	(4 148)	643
Autres actifs courants	2 466	3 350	1 028	570	241	3 408	(1 480)	9 584
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	728 120	0	0	0	(191)	727 929
TOTAL	**3 441**	**10 556**	**735 989**	**1 434**	**4 015**	**8 529**	**(5 831)**	**758 132**
Investissements [a]	**346**	**1 063**	**3 642**	**179**	**215**	**121**	**0**	**5 565**
PASSIFS								
Fonds propres	0	0	0	0	0	32 102	0	32 102
Emprunts obligataires et dettes financières	491	2 996	0	469	1 142	9 111	(5 317)	8 891
Passifs de location	144	2 186	0	73	1 082	23	0	3 509
Autres passifs non courants	3 950	2 922	5 291	1 698	328	766	(618)	14 337
Autres passifs courants	4	152	97	3	(0)	251	0	506
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	699 329	70	0	0	(612)	698 788
TOTAL	**4 588**	**8 256**	**704 717**	**2 313**	**2 552**	**42 252**	**(6 547)**	**758 132**

(a) *Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.*

(b) *L'information sectorielle 2020 est retraitée en fonction de la nouvelle organisation mise en place en 2021 (voir 5.1)*

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.

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 630	7 684	5 303	26 617
Produit net bancaire	6 803	503	687	7 992
PRODUITS OPERATIONNELS	**20 433**	**8 187**	**5 989**	**34 609**
Actifs sectoriels	**711 017**	**58 191**	**27 157**	**796 365**
Investissements [(a)]	**2 995**	**367**	**148**	**3 509**

2020 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 219	6 676	4 583	23 478
Produit net bancaire	6 595	382	730	7 707
PRODUITS OPERATIONNELS	**18 814**	**7 058**	**5 313**	**31 185**
Actifs sectoriels	**704 012**	**30 508**	**23 612**	**758 132**
Investissements [(a)]	**396**	**287**	**4 882**	**5 565**

(a) *Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.*

NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires des activités industrielles et commerciales du Groupe La Poste se ventile de la façon suivante entre les branches :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Services-Courrier-Colis	8 353	7 624
GeoPost	14 598	12 707
Grand Public et Numérique	3 510	3 118
Immobilier & Supports	157	28
TOTAL	**26 617**	**23 478**

Le chiffre d'affaires total comprend notamment en 2021 :
- la compensation obtenue de l'Etat au titre du Service Universel Postal pour 520 millions d'euros (voir note 1.3), répartie entre les branches en fonction de leur contribution au coût du Service Universel Postal (303 millions d'euros pour la branche Service Courrier Colis, 174 millions d'euros pour la branche Grand Public Numérique et 43 millions d'euros pour la partie Supports),
- la compensation obtenue de l'Etat au titre de l'aménagement du territoire pour 74 millions d'euros (voir note 1.3) est inscrite sur la ligne « Immobilier et Supports ».

Le chiffre d'affaires GeoPost comprend l'activité e-commerce réalisée par la filiale Asendia.

NOTE 7 PRODUIT NET BANCAIRE

Le Produit net bancaire du Groupe se détaille de la manière suivante:

(en millions d'euros)	2021	2020
Intérêts et produits assimilés	5 825	4 425
Intérêts et charges assimilées	(1 879)	(1 839)
Produits de commissions	2 203	2 239
Charges de commissions	(3 460)	(3 033)
Gains ou pertes nets	12 758	5 102
- Instruments financiers à la juste valeur par le résultat	*13 966*	*4 962*
- Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	*(1 208)*	*(157)*
- Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti [(a)]	*0*	*297*
Produits des autres activités	33 467	23 717
Charges des autres activités	(39 847)	(22 226)
Impact de l'approche par superposition (effet brut)	(1 074)	(679)
TOTAL	**7 992**	**7 707**

(a) En 2020, compte tenu du contexte de taux durablement bas et du niveau extrêmement faible de remboursements anticipés et de renégociations, La Banque Postale avait été amenée à revoir les lois d'écoulement des crédits immobiliers. En conséquence, la duration de ces crédits avait été allongée. Afin de maintenir le profil de risque, des titres de dette taux fixe du portefeuille ALM avaient été cédés au cours de l'année 2020 sans remettre en cause le modèle de gestion du portefeuille.

NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Services extérieurs et sous-traitance générale	4 126	3 542
Achats	1 146	890
Sous-traitance transport	7 772	7 038
Prestations du courrier international	535	496
Locations [(a)]	364	326
Entretiens et réparations	636	576
Frais de télécommunications	215	205
Déplacements, missions	110	100
Autres charges	587	514
TOTAL	**15 490**	**13 686**

(a) Cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte de durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives (voir note 18.3).

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2021	2020
Salaires, traitements, primes et indemnités	10 647	10 105
Cotisations retraites	634	812
Autres charges sociales	1 953	1 864
Prestations d'actions sociales	217	235
Variation des provisions postérieures à l'emploi [(a)]	27	17
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	1	(2)
Variation des autres provisions sur le personnel	(43)	91
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	718	720
TOTAL	**14 154**	**13 841**
Effectif moyen *(en équivalent agent / année)*	**244 980**	**248 906**

(a) à l'exception des écarts actuariels comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global (voir tableau de variation des capitaux propres)

La ligne « **Cotisations retraites** » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. Depuis 2006, date de mise en place du dispositif actuel de financement des retraites des fonctionnaires de l'Etat rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

NOTE 10 IMPÔTS ET TAXES

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants:

(en millions d'euros)	2021	2020
Impôts locaux	119	151
Autres impôts et taxes [a]	329	288
TOTAL	**449**	**439**

(a) dont en 2021, 92 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont en 2020, 83 millions d'euros.

La Poste bénéficie d'un allègement de la fiscalité locale en contrepartie de ses contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010). À ce titre, la Poste a bénéficié en 2021 d'un abattement de 99% applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (Taxe foncière et Contribution économique territoriale) conformément aux dispositions de l'article 1635 sexies du Code Général des Impôts et du décret n°2021-1786 du 23 décembre 2021.

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)	2021	2020
Amortissements nets	**2 302**	**1 972**
Immobilisations incorporelles [a]	712	536
Immobilisations corporelles [a]	794	716
Droits d'utilisation [a]	796	720
Provisions et Pertes de valeur nettes [e]	**(799)**	**1 091**
Ecarts d'acquisition [b]	0	33
Droits d'utilisation [a]	(406)	416
Immobilisations corporelles et incorporelles [a]	(460)	594
Stocks [c]	4	1
Créances [c]	(1)	24
Pertes sur créances irrécouvrables	26	28
Provisions pour risques et charges [d]	39	(5)
Coût du risque des activités bancaires [e]	**268**	**674**
Coût du risque bancaire- autres dépréciations et risques	170	548
Coût du risque bancaire - créances irrécouvrables	98	126
TOTAL	**1 772**	**3 736**

(a) Une ventilation des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16, 17 et 18. Les mouvements de dépréciation et de reprise de dépréciation sur les droits d'utilisation concernent essentiellement l'UGT Courrier (voir note 18 et note 1.4)

(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 la note 23.

(d) Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 27.

(e) Voir les commentaires dans les faits marquants (note 1.6) sur les incidences de la crise de la covid 19.

NOTE 12 AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPERATIONNELS

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

Produits / (charges) *(en millions d'euros)*	**2021**	**2020**
Production immobilisée [(a)]	427	353
Redevances	(71)	(55)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle [(b)]	18	76
Autres produits et charges opérationnels courants	202	161
TOTAL	**577**	**535**

(a) La production immobilisée concerne principalement des coûts de développement informatique comptabilisés en immobilisations incorporelles.

(b) En 2021, 18 millions d'euros liés à la prise de contrôle de Speedy. En 2020, dont 45 millions d'euros liés à la prise de contrôle de BRT et 24 millions d'euros à celle de Lenton.

L'incidence sur le résultat d'exploitation 2020 de la prise de contrôle de CNP Assurances réalisée le 4 mars 2020, soit un produit de 3 007 millions d'euros, a été classé sur une ligne spécifique du compte de résultat compte tenu de son montant significatif. Les opérations conduisant à cette prise de contrôle sont décrites dans la note 26.
Le produit enregistré se décompose ainsi :

- dépréciation de la valeur des titres précédemment mis en équivalence au regard du cours de bourse de l'action CNP Assurances au jour de l'opération, soit 1 571 millions d'euros, montant représentant la différence entre la valeur des titres mis en équivalence (3 504 millions d'euros) et la valeur boursière (1 933 millions d'euros),
- constatation d'un badwill pour un montant de 4 578 millions d'euros correspondant à la différence entre, d'une part, la quote-part du groupe dans l'actif net de CNP Assurances valorisé à la juste valeur (déterminée dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition), soit 10 538 millions d'euros, d'autre part, la totalité des titres détenus valorisés au cours de bourse du jour de l'opération, soit 5 960 millions d'euros.

Par ailleurs, le reclassement en résultat net des réserves de conversion et gains latents de CNP Assurances pour la quote-part du Groupe avant l'opération, a généré en 2020 un produit de 594 millions d'euros, classé sur la ligne « quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé.

NOTE 13 RESULTAT FINANCIER

13.1 Coût de l'endettement financier net
13.2 Autres éléments financiers

Sont détaillées ci-après les impacts du Groupe hors activités bancaires.

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	**2021**	**2020**
Charges d'intérêts sur opérations de financement [(a)]	(162)	(155)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(74)	(77)
Variation de la juste valeur des emprunts [(b)] et des swaps liés à la dette	3	5
Produits de trésorerie [(c)]	(0)	(2)
TOTAL	**(233)**	**(229)**

(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 propre 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)	2021	2020
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	2	(5)
Gains nets de change	(2)	(8)
Autres produits et charges financiers	32	(2)
TOTAL	**31**	**(14)**

Les autres produits et charges financiers comprennent une plus-value de cession de 27 millions d'euros portant sur des titres non consolidés qui étaient détenus au sein de la branche GeoPost.

NOTE 14 IMPOTS SUR LE RESULTAT

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat
14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global
14.3 Preuve d'impôt
14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan
14.5 Ventilation des impôts différés par nature
14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2021	2020
(Charge) d'impôt courant	(918)	(697)
(Charge) / produit d'impôt différé	298	(183)
(CHARGE) / PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**(620)**	**(880)**

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)	2021	2020
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	140	1 530
Effet d'impôt	227	(464)
MONTANT NET D'IMPÔT	**367**	**1 066**
Ecart de conversion		
Montant avant impôt	107	(840)
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**107**	**(840)**

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net part du Groupe	**2 069**	**2 084**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(75)	(676)
Impôt sur le résultat	620	880
Part revenant aux minoritaires	528	576
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	**3 142**	**2 864**
taux d'IS	**28,41%**	**32,02%**
Charge d'impôt théorique [a]	**(893)**	**(917)**
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances		963
Création (limitation) des impôts différés actifs [b]	258	(1 005)
Dépréciation des impôts différés actifs nets comptabilisés au 31 décembre 2019		*(298)*
Mouvements sur la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier (voir note 1.4)	*256*	*(288)*
Autres création (limitation) des impôts différés actifs	*2*	*(419)*
Différentiel de taux des filiales étrangères	(7)	37
Incidence de la baisse du taux d'IS en France [c]	(1)	(41)
Taux réduit sur plus-values	33	55
Dividendes et quote-part de résultat des sociétés transparentes fiscalement	(12)	20
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(4)	27
Avoirs fiscaux	15	1
Revalorisation suite à prises de contrôle (hors CNP Assurances)	5	22
Perte de valeur		(11)
Cotisations bancaires non déductibles	(27)	(23)
Autres éléments	11	(7)
Retraitements de l'impôt	**272**	**37**
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	**(620)**	**(880)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3%.
(b) Voir en note 1.6 l'incidence de la crise de la covid 19 sur les impôts différés actifs nets.
(c) La dernière loi de finance prévoit la baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France pour atteindre 25,83% à compter de 2022.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2019	**365**	**198**	**167**
Impact de la première application de la norme IFRS 16	(349)	(167)	(183)
Impact résultat	(2)	(2)	
Reclassement	143	143	
Impact capitaux propres	(9)	161	(171)
Variation de périmètre	85	1 257	(1 171)
Ecart de conversion	(92)	(92)	
31/12/2020	**141**	**1 497**	**(1 357)**
Impact résultat	39	(259)	298
Actifs/Passifs destinés à être cédés	(1)	(1)	
Reclassement	(484)	(484)	
Impact capitaux propres	64	(163)	227
Variation de périmètre	445	620	(175)
Ecart de conversion	3	7	(4)
31/12/2021	**205**	**1 217**	**(1 012)**

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)	31/12/2021	31/12/2020
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	363	373
Autres provisions non déductibles	3	18
Autres différences temporaires	181	75
Instruments financiers	16	15
Déficits fiscaux	23	43
Compensation actif/passif [(a)]	(382)	(383)
TOTAL ACTIF	**205**	**141**
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	106	107
Réévaluation des apports à Poste Immo	19	26
Instruments financiers	1 223	1 501
Ecarts d'acquisition déductibles	165	168
Autres décalages d'impôt	85	78
Compensation actif/passif [(a)]	(382)	(383)
TOTAL PASSIF	**1 217**	**1 497**

(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

	31/12/2021			
Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés *(en millions d'euros)*	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	**Total**
Provision épargne logement	186			**186**
Avantages du personnel	2 386	10	15	**2 411**
Autres différences temporaires	67	4	67	**137**
Déficits ordinaires	1 534	121	195	**1 850**
TOTAL	**4 173**	**135**	**277**	**4 584**

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 5843 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 15 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL)

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition
15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros) UGT	Secteur	31/12/2021	31/12/2020
DPD Europe	GeoPost	2 885	2 810
Numérique	Grand Public et Numérique	539	459
Asendia	GeoPost	204	198
Pôle Santé	Services-Courrier-Colis	185	157
Mediapost	Services-Courrier-Colis	148	121
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	94	94
Speedy [(a)]	GeoPost	93	0
DPD Russie	GeoPost	87	82
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
Tigers [(b)]	GeoPost	0	48
Lenton Group	GeoPost	48	44
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
JadLog	GeoPost	22	22
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	20	20
Stuart	GeoPost	13	13
Autres sociétés GeoPost	GeoPost	23	5
Autres sociétés Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	9	8
TOTAL		**4 464**	**4 175**
Services-Courrier-Colis		**408**	**353**
GeoPost		**3 375**	**3 221**
La Banque Postale		**142**	**142**
Grand Public et Numérique		**539**	**459**

(a) Dont en 2021, écart d'acquisition de 11 millions d'euros classé auparavant sur la ligne Titres mis en équivalence , 18 millions d'euros provenant de la réévaluation de la participation antérieure (voir note 11) et 64 millions d'euros provenant directement de la quote-part acquise.
(b) Cession du pôle Tigers en 2021.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2021	2020
Solde en début de période	**4 175**	**2 625**
dont : Valeur brute	*4 470*	*2 916*
Dépréciation	*(295)*	*(291)*
Acquisitions [a]	311	1 648
Ecarts de conversion [b]	27	(64)
Pertes de valeur [c]	0	(33)
Autres	0	(1)
Sorties [d]	(49)	
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**4 464**	**4 175**
dont : Valeur brute	*4 767*	*4 470*
Dépréciation	*(302)*	*(295)*

(a) Dont en 2021 , dans le secteur GeoPost, la prise de contrôle de Speedy AD générant une augmentation de 93 millions d'euros (voir note 4.1), l'acquisition de Transporte Intégral de Paqueteria S.A. pour 48 millions d'euros, ainsi que l'acquisition de Epicery SAS pour 13 millions d'euros. Des acquisitions dans le secteur Grand Public Numérique : Boxtal pour 22 millions d'euros, Open Value pour 17 millions d'euros et Docaposte Trust & Sign pour 35 millions d'euros. Et des acquisitions dans le secteur Services-Courrier-Colis du pôle Asten santé pour 27 millions d'euros et de TimeOne Group pour 27 millions d'euros.
Et dont en 2020, des acquisitions dans le secteur GeoPost, BRT pour 1 265 millions d'euros, Geis pour 50 millions d'euros, la prise de contrôle de Lenton Group Ltd fin 2019 pour 72 millions d'euros, des acquisitions dans le secteur Grand Public Numérique de Softeam Group pour 150 millions d'euros à fin 2019 et Index Education pour 60 millions d'euros.

(b) Dont en 2021, DPD Russie pour +5 millions d'euros, GP Intermediate Holdings pour +8 millions d'euros, Asendia USA pour +4 millions d'euros.
Et dont en 2020, DPD Russie pour -23 millions d'euros, JadLog pour -9 millions d'euros, DPD Pologne pour -8 millions d'euros et DPD UK pour -7 millions d'euros. .

(c) Dont en 2020, dépréciation des écarts d'acquisition de Lenton Group Ltd et DPD Laser pour respectivement 23 et 9 millions d'euros.

(d) Dont en 2021 la cession de Tigers pour -48 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur réalisés sur les écarts d'acquisition sont décrits en note 20.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	TOTAL
VALEURS BRUTES				
Solde au 31/12/2019	**2 276**	**467**	**1 780**	**4 523**
Acquisitions [a]	3 180	322	76	3 578
Cessions	(96)	(9)	(31)	(136)
Variations de périmètre [b]	3 057	(3)	95	3 149
Transferts	133	(219)	108	23
Ecarts de conversion	(727)	(1)	(3)	(731)
Solde au 31/12/2020	**7 822**	**558**	**2 026**	**10 406**
Acquisitions	125	424	41	591
Cessions	(293)	(14)	(6)	(312)
Variations de périmètre [d]	539	1	3	543
Transferts	1 815	(493)	(1 337)	(14)
Ecart de conversion	60	0	1	62
SOLDE AU 31/12/2021	**10 069**	**477**	**729**	**11 276**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2019	**(1 898)**		**(1 128)**	**(3 026)**
Amortissements de la période	(754)		(166)	(920)
Pertes de valeur [c]	(40)	0	(262)	(302)
Reprise de perte de valeur	0	0	37	37
Reprises sur cessions	83	0	31	114
Variations de périmètre	(400)	0	(74)	(475)
Transferts	(852)	0	857	5
Ecarts de conversion	25	0	2	27
Solde au 31/12/2020	**(3 837)**	**0**	**(704)**	**(4 540)**
Amortissements de la période	(997)		(65)	(1 061)
Pertes de valeur	(125)	0	0	(125)
Reprise de perte de valeur [c]	72		242	315
Reprises sur cessions	290	0	4	294
Variations de périmètre	(8)	0	(5)	(13)
Transfert	(33)	0	31	(1)
Ecart de conversion	(10)	0	(1)	(11)
SOLDE AU 31/12/2021	**(4 647)**	**0**	**(496)**	**(5 143)**
VALEURS NETTES				
AU 31/12/2020	**3 986**	**558**	**1 322**	**5 866**
AU 31/12/2021	**5 422**	**477**	**233**	**6 133**

(a) Dont en 2020, 3043 millions d'euros correspondant à l'accord de distribution signé dans le cadre du partenariat entre CNP Assurances et Caixa Seguridade

(b) Dont en 2020 CNP Assurances pour 2681 millions d'euros.

(c) Dont en 2020, la dépréciation des immobilisations incorporelles de l'UGT Courrier pour 201 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir notes 20 et 1.4).

(d) Dont en 2021, 523 millions d'euros provenant de l'acquisition des activités d'assurance vie d'Aviva (voir note 4.1)

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 31/12/2019	**5 290**	**3 206**	**921**	**3 620**	**584**	**13 621**
Acquisitions	9	130	112	222	436	910
Cessions	(96)	(68)	(84)	(122)	(11)	(382)
Variations de périmètre	145	114	62	381	12	714
Transferts	193	131	2	54	(420)	(41)
Ecarts de conversion	(24)	(12)	(7)	(19)	(5)	(67)
Solde au 31/12/2020	**5 516**	**3 501**	**1 006**	**4 135**	**596**	**14 755**
Acquisitions	75	136	134	206	594	1 144
Cessions	(98)	(88)	(117)	(143)	(6)	(453)
Variations de périmètre	3	23	7	16	241	290
Transferts	374	138	3	87	(635)	(33)
Ecarts de conversion	15	7	1	12	5	39
SOLDE AU 31/12/2021	**5 885**	**3 716**	**1 035**	**4 312**	**793**	**15 741**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 31/12/2019	**(1 945)**	**(2 453)**	**(453)**	**(2 731)**		**(7 582)**
Amortissements de la période	(183)	(164)	(109)	(261)		(716)
Pertes de valeur [a]	(9)	(19)	(7)	(338)		(373)
Reprises de pertes de valeur	11	0	0	33		44
Reprises sur cessions	52	66	64	111		294
Variations de périmètre	(38)	(82)	(53)	(299)		(473)
Transferts	14	(1)	(0)	(5)		7
Ecarts de conversion	7	6	4	11		28
Solde au 31/12/2020	**(2 091)**	**(2 648)**	**(554)**	**(3 478)**		**(8 771)**
Amortissements de la période	(192)	(203)	(116)	(286)		(798)
Pertes de valeur	(12)	(2)	0	(55)		(69)
Reprises de pertes de valeur [a]	5	1	0	334		340
Reprises sur cessions	56	86	96	138		377
Variations de périmètre	(0)	(14)	(2)	(8)		(24)
Transferts	12	(2)	3	(2)		11
Ecarts de conversion	(4)	(4)	(1)	(7)		(16)
SOLDE AU 31/12/2021	**(2 226)**	**(2 785)**	**(574)**	**(3 364)**		**(8 950)**
VALEURS NETTES						
AU 31/12/2020	**3 425**	**854**	**452**	**657**	**596**	**5 983**
AU 31/12/2021	**3 659**	**931**	**460**	**948**	**793**	**6 792**

a) *Dont en 2020 la dépréciation des immobilisations corporelles de l'UGT Courrier pour 288 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir notes 20 et 1.4)*

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
18.2 Passifs de location
18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat
18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

18.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se détaillent comme suit par nature d'actifs loués :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Valeur Nette
Solde au 31/12/2019	**2 220**	**167**	**182**	**12**	**2 582**
Augmentation	880	27	162	2	1 071
Diminution	(51)	(2)	(3)	(0)	(56)
Amortissement	(574)	(49)	(92)	(6)	(720)
Provision pour dépréciation (a)	(395)	0	(21)	0	(416)
Variations de périmètre et écarts de conversion	570	5	(6)	2	571
Autres	1				1
Actifs destinés à être cédés	(18)	3	1	0	(14)
Solde au 31/12/2020	**2 633**	**151**	**222**	**11**	**3 017**
Augmentation	771	135	179	6	1 091
Diminution	(113)	(5)	(3)	(0)	(121)
Amortissement	(607)	(70)	(113)	(6)	(796)
Provision pour dépréciation [a]	385	(0)	21	(0)	406
Variations de périmètre et écarts de conversion	69	4	27	1	101
Autres	64				64
Actifs destinés à être cédés	(61)	(1)	(0)	(0)	(62)
SOLDE AU 31/12/2021	**3 141**	**215**	**334**	**11**	**3 700**

a) *Dont en 2020 la dépréciation des droits d'utilisation de l'UGT Courrier pour 411 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir notes 20 et 1.4)*

18.2 Passifs de location

Les éléments relatifs aux passifs de location sont présentés en note 28 pour les activités industrielles et commerciales. Les passifs de location des activités bancaires s'élèvent à 153 millions d'euros et sont intégrés dans le poste « Autres passifs financiers et comptes de régularisation » des « Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance » (voir note 31.7).

18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges opérationnelles nettes	**839**	**1 545**
Loyers des locations de courte durée	107	103
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	53	36
Charges locatives	153	149
TVA non déductible sur loyers	92	83
Amortissement des droits d'utilisation	796	720
Dépréciation (reprise de dépréciation) des droits d'utilisation [b]	(406)	416
Autres [a]	44	39
Coût de l'endettement financier net	**74**	**77**
Charges d'intérêts sur passifs de location	74	77
TOTAL	**913**	**1 623**

(a) Dont en 2021 36 millions d'euros provenant de CNP Assurances et 7 millions d'euros de La Banque Postale SA.
(b) *Dont en 2020 la dépréciation des droits d'utilisation de l'UGT Courrier pour 411 millions d'euros, dépréciation reprise intégralement en 2021 (voir note 1.4)*

18.4 Effet des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**456**	**408**
Loyers des locations de courte durée	107	103
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	53	36
Charges locatives	153	149
TVA non déductible sur loyers	92	83
Autres	51	39
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**876**	**790**
Intérêts financiers versés sur passifs de location	74	77
Remboursements des passifs de location (yc provenant de la branche La Banque Postale)	802	713
TOTAL DECAISSEMENT	**1 332**	**1 199**

NOTE 19 SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

Le Groupe détient des participations dans des coentreprises et des entreprises associées qui ne sont pas individuellement significatives.

(en millions d'euros)	CNP Assurances [a]	Holding d'infra structures Gazières [b]	Arial CNP Assurances	XS5 Administra-dora de consórcio [c]	CNP Aviva Italy [d]	Autres filiales Assurances	Ostrum AM [e]	BRT [f]	Yurtici Kargo	AEW Europe [e]	Ninja Logistics	Lenton Group Ltd [g]	Aramex PJSC [h]	Pôle immobilier	Autres	TOTAL Titres mis en équivalence (actif)	La Poste Mobile [i]
Nature du contrôle	Entreprise associée	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entr. associées ou contr. conj.			Contrôle conjoint
Solde au 31/12/2019	**3 531**							**547**	**14**	**54**	**67**	**63**		**30**	**76**	**4 384**	**(39)**
Résultats de l'exercice	637	42	0	0	0	9	(3)	0	10	4	(16)	0	0	3	(3)	683	(7)
Distributions de dividendes	0	(37)	0	0	0	(3)	0	0	(1)	(3)	0	0	0	(4)	(3)	(51)	0
Var. JV sur instr. financiers	(781)	(0)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(780)	0
Var. de périm. et % de contrôle	(3 504)	390	47	0	0	50	116	(547)	0	0	0	(63)	0	0	22	(3 490)	0
Augmentation de capital	0	54	0	0	0			0	0	0	56	0	0	1	1	113	0
Autres variations	(1)	(21)	0	0	0	(0)	0	0	(0)	(0)	0	0	0	0	(1)	(23)	0
Ecarts de conversion	117		0	0	0	(4)	0	0	(5)	1	(6)	0	0	0	(5)	98	0
Solde au 31/12/2020	**0**	**427**	**47**	**0**	**0**	**52**	**114**	**0**	**19**	**56**	**101**	**0**	**0**	**30**	**88**	**935**	**(46)**
Résultats de l'exercice	0	46	1	(1)	36	6	0		17	10	(27)	0	0	3	(10)	81	(5)
Distributions de dividendes	0	(43)	0	0	0	(3)	0		(12)	(2)	0	0	0	(3)	(2)	(65)	0
Var. jv sur instr. financiers		(0)	(1)	(0)	0	(1)	0		0	0	0	0	0	0	0	(2)	0
Var. de périm. et % de contrôle	0	(12)	0	0	(36)	0	0	0	0	0	102	0	422	15	(32)	458	0
Augmentation de capital	0	383	0	44	0	0	0		0	0	213	0	0	0	3	644	0
Autres variations	0	2	(0)	0	0	(1)	(114)		(0)	(64)	0	0	0	(1)	0	(178)	0
Ecarts de conversion	0	0	0	0	0	0	0		(7)	(0)	20	0	10	0	2	26	0
SOLDE AU 31/12/2021	**0**	**803**	**47**	**43**	**0**	**54**	**(0)**	**0**	**17**	**(0)**	**410**	**0**	**432**	**44**	**48**	**1 900**	**(51)**

(a) CNP Assurances est consolidé par intégration globale à compter du 1er mars 2020. Voir en note 12, les effets sur le compte de résultat de la prise de contrôle.

(b) Cette participation constitue un placement des activités d'assurance.

(c) Société commune créée en 2021 par CNP Assurances avec la société brésilienne Caixa Seguridade dans le cadre d'un nouvel accord de distribution exclusif.

(d) Voir note 4.1.

(e) Voir note 25.

(f) BRT est consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2020.

(g) Le groupe Lenton est consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2020.

(h) Voir note 4.1.

(i) Comptabilisé en « Provisions pour risques et charges » (voir note 27).

NOTE 20 TESTS DE VALEUR SUR ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS

20.1 Tests sur écarts d'acquisition
20.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers

20.1 Tests sur écarts d'acquisition

Le Groupe La Poste procède à un test de perte de valeur de ses écarts d'acquisition, sur une base annuelle ou plus fréquente si des événements ou des changements indiquent qu'ils ont pu perdre de la valeur.

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 3.11.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

2021	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	5,8% à 8,3%	-	2%	5
GeoPost	6,7% à 8%	6,7% à 13,1%	1% à 5%	5
La Banque Postale	7,8% à 9%	-	2%	5
Grand Public et Numérique	6,6%	-	2%	5
2020				
Services-Courrier-Colis	5,5% à 7,8%	7,8%	2%	5
GeoPost	6,7% à 7,6%	7,3% à 18,3%	1% à 5%	5
La Banque Postale	7,6% à 8,1%	-	2%	5
Grand Public et Numérique	7,0%	-	2%	5

Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée en 2021 sur les écarts d'acquisition.
En 2020, lenton Group Ltd avait fait l'objet d'une dépréciation pour 23 millions d'euros et DPD Laser pour 9 millions d'euros.

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2021

- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point des taux de croissance à l'infini n'auraient pas d'incidence significative sur le résultat des tests de perte de valeur.

- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation et une réduction simultanée de 0,5 point des taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs pour un montant compris entre 30 et 40 millions d'euros.

- Une augmentation de 2 points du taux d'actualisation et une réduction simultanée de 1 point du taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs pour un montant se situant aux alentours de 100 millions d'euros.

20.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers

Les tests mis en œuvre dans le cadre de la détection d'indices de perte de valeur n'ont pas mis en évidence de dépréciation significative.

Situation de l'UGT Courrier de la société La Poste

L'UGT Courrier avait fait l'objet d'une dépréciation de ses actifs en 2020 de 900 millions d'euros en raison d'une accélération subite de la baisse des volumes de courrier dès le début de la crise sanitaire en mars 2020.

Un nouveau test a été réalisé fin 2021 sur la base des hypothèses suivantes :

- un business plan intégrant la compensation de l'Etat au titre du Service Universel Postal à hauteur de 300 millions d'euros par an, ainsi que dans l'année normative ;
- un taux d'actualisation de 8,6% ;
- un taux de décroissance à l'infini de -5%.

Ce test a permis de reprendre l'intégralité de cette dépréciation. La reprise de la provision porte sur les postes suivants :

- immobilisations incorporelles : 201 millions d'euros (voir note 16) ;
- immobilisations corporelles : 288 millions d'euros (voir note 17) ;
- droits d'utilisation : 411 millions d'euros (voir note 18).

Une augmentation de deux points du taux d'actualisation ainsi que la prise en compte d'une dégradation simultanée du taux de décroissance à l'infini de 1 point n'aurait pas d'incidence sur le résultat du test.

NOTE 21 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés		333		323
Dépôts et cautionnements versés	12	58	13	51
Instruments financiers dérivés	13	43	14	75
Prêts sociaux	4	50	3	53
Provisions sur prêts sociaux	0	(18)	0	(20)
Actifs financiers de placement de la trésorerie	351	*0*	300	0
Autres actifs financiers	56	*61*	52	46
Provisions sur autres actifs financiers	*0*	*(27)*	*0*	*(26)*
TOTAL	**436**	**500**	**382**	**502**

Titres de participation non consolidés

	31/12/2021		31/12/2020
(en millions d'euros)	Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Crédit Logement	6%	99	100
Domiserve	100%	33	37
XAnge Capital 2	36%	30	11
XAnge Digital 3	22%	21	18
CyberCité	70%	17	
KissKissBankBank	100%	16	20
Xange 4	12%	15	
Mandarine Gestion	12%	14	12
Toit et joie	100%	12	12
Transactis	50%	12	12
Credere	100%	8	
STET	5%	7	7
AD Breihz	15%	5	0
XPANSION 2	15%	5	7
Ezyness	100%		19
Autres - entités françaises		19	47
Autres - entités étrangères (cf. détail en note 44)		21	23
TOTAL		**333**	**323**

Les titres de participation non consolidés détenus à 100% sont des sociétés mises en sommeil, en cours de liquidation, ou présentant des postes de bilan et de compte de résultat non significatifs.

Dépôts et cautionnements

Cette ligne correspond notamment aux dépôts de garantie versés dans le cadre des locations immobilières.

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 28.5.

Prêts sociaux

Les prêts sociaux se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes à terme déblocables à plus de 3 mois	70	300
OPCVM	230	0
Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois)	50	0
TOTAL	**351**	**300**

NOTE 22 ACTIFS SPECIFIQUES DES ACTIVITES BANCAIRES ET D'ASSURANCE

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat
22.2 Instruments dérivés de couverture
22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres
22.4 Titres au coût amorti
22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti
22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti
22.7 Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux
22.8 Autres actifs financiers et comptes de régularisation
22.9 Immeubles de placement

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Effets publics et valeurs assimilées	20 041	18 630
Obligations et autres titres à revenu fixe	31 003	29 032
OPCVM	126 247	99 203
Instruments de dettes	**177 291**	**146 865**
Actions et autres titres à revenu variable	44 101	38 175
Instruments de capitaux propres	**44 101**	**38 175**
Clientèle	7 807	9 291
Prêts et avances	**7 807**	**9 291**
De taux	1 237	790
De change	164	103
De crédit	2	5
D'instruments sur actions et indices	818	399
Instruments dérivés	**2 221**	**1 298**
TOTAL	**231 420**	**195 629**

22.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de taux d'intérêts	**967**	**1 443**
Instruments de devises	**55**	**0**
TOTAL	**1 022**	**1 443**

22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actions et autres titres à revenu variable	**189**	**170**
Autres titres détenus à long terme	**0**	**2**
Effets publics et valeurs assimilés - valeur de remboursement	122 946	125 443
Effets publics et valeurs assimilés - dépréciations	(71)	(56)
Effets publics et valeurs assimilés	**122 875**	**125 387**
Obligations et autres titres de dettes	105 640	105 317
Obligations - dépréciations	(394)	(316)
Obligations et autres titres de dettes	**105 246**	**105 001**
TOTAL	**228 310**	**230 559**

22.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Effets publics et valeurs assimilés	22 153	21 891
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 321	2 127
Titres subordonnés	6	0
TOTAL	**23 480**	**24 018**

22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes ordinaires débiteurs	2 257	2 142
Comptes et prêts au jour le jour	0	41 500
Valeurs non imputées	4	10
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	**2 261**	**43 652**
Comptes et prêts	105	361
Centralisation CDC	65 047	67 521
Titres et valeurs reçus en pension livrée	332	2 799
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	**65 484**	**70 681**
Prêts subordonnés	**78**	**101**
TOTAL	**67 823**	**114 434**

22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	1 023	782
Affacturage	4 312	5 060
Autres comptes et prêts à la clientèle à vue et valeurs non imputées	148	120
Provisions	(119)	(91)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**5 364**	**5 870**
Crédits de trésorerie	13 030	12 965
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	85 159	80 985
Crédits à l'équipement	7 534	7 156
Crédits à la clientèle financière	534	466
Autres crédits	2 279	2 450
Titres reçus en pension livrée	6 932	13 185
Provisions	(1 177)	(1 081)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**114 291**	**116 127**
Prêts subordonnés à la clientèle	5	
Opérations de location financement	**3 458**	**3 224**
TOTAL	**123 117**	**125 222**

22.7 Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Ecart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	**101**	**220**

22.8 Autres actifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Débiteurs divers	4 797	3 841
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres	3	2
Dépréciations	(61)	(63)
Actifs divers	**4 739**	**3 780**
Parts de réassureurs dans les provisions techniques relatives à des contrats assurance vie	21 392	21 365
Créances nées d'opérations d'assurance et de réassurance	2 804	2 767
Prêts et avances	232	257
Actifs divers d'assurance	2 069	1 781
Autres actifs d'assurance	**26 496**	**26 169**
Produits à recevoir	965	951
Charges constatées d'avance	85	84
Comptes d'encaissement	15	45
Autres comptes de régularisation	850	508
Comptes de régularisation actif	**1 914**	**1 588**
TOTAL	**33 149**	**31 538**

22.9 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur brute	3 647	3 339
Amortissements	(247)	(252)
Dépréciations	(6)	(4)
TOTAL	**3 393**	**3 083**

Pratiquement tous les immeubles de placement présentés dans les comptes à fin décembre 2021 proviennent du groupe CNP Assurances.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS CIRCULANTS

23.1 Stocks et encours
23.2 Créances clients et autres créances

23.1 Stocks et encours

(en millions d'euros)	31/12/2021 Valeurs brutes	31/12/2021 Provisions	31/12/2021 Valeurs nettes	31/12/2020 Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	148	(5)	142	174
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	49	(1)	48	46
TOTAL	**196**	**(6)**	**190**	**220**

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).

23.2 Créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Avances et acomptes versés	234	263
Créances clients et comptes rattachés	3 427	3 363
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	*(140)*	*(137)*
Créances sur opérations du courrier international	789	889
Créances sur l'Etat au titre des produits relatifs au Service Universel Postal et à l'aménagement du territoire	594	0
Autres créances	639	740
Provisions sur autres créances	*11*	*(18)*
TOTAL	**5 554**	**5 100**

Les créances du courrier international (789 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 818 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.

Les créances sur l'Etat au titre des produits relatifs au Service Universel Postal et à l'aménagement du territoire correspondent aux compensations obtenues de l'Etat en 2022 (voir note 1.3).

NOTE 24 TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

24.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie
24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

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)	31/12/2021	31/12/2020
Equivalents de trésorerie	1 487	1 409
Disponibilités	1 401	1 349
Caisse	8	5
TOTAL	**2 895**	**2 763**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 763 millions d'euros (902 millions d'euros au 31 décembre 2020) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 634 millions d'euros (450 millions d'euros au 31 décembre 2020).

24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 116	1 283
Banques centrales	49 696	500
TOTAL	**50 812**	**1 783**

NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DESTINES A ETRE CEDES

Au 31 décembre 2021, ces actifs et passifs proviennent de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois ainsi que, comme en 2020, d'immeubles sous compromis de vente.
Il s'agit notamment du projet de cession des participations minoritaires détenues par la Banque Postale dans les entités Ostrum Asset Management (45 %) et AEW Europe (40 %). Les termes et conditions du projet d'acquisition par Natixis ont été stabilisés mais restent conditionnés à l'obtention des autorisations nécessaires par les autorités de régulation. La conclusion des accords définitifs devrait intervenir au cours du premier semestre 2022. A noter qu'aucune perte latente n'a été constatée en résultat à cette occasion.
En 2020, les actifs et passifs destinés à être cédés correspondaient pour l'essentiel à la cession du pôle Tigers (GeoPost) intervenue en Avril 2021.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 Capital social
26.2 Dette hybride
26.3 Intérêts minoritaires

26.1 Capital social

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 5 365 millions d'euros, divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Le capital est détenu à 66% par la Caisse des Dépôts et à 34% par l'État.

Historique

La Poste est, depuis le 1er mars 2010, une Société Anonyme, dotée à cette date d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme.

Augmentation de capital d'avril 2011

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrites par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros :

- augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;
- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de prime d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;
- à chaque action nouvelle était attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donnaient le droit de souscrire, entre le 1er mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts s'étaient engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013).

En avril 2013, l'État et la Caisse des Dépôts ont exercé les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions qu'ils détenaient, ce qui a donné lieu à l'émission de 100 millions d'actions nouvelles au prix unitaire de 6 euros, dont 2 euros de prime d'émission.

Apport des titres CNP Assurances le 4 mars 2020

L'assemblée générale mixte du 4 mars 2020 a procédé aux opérations suivantes :

- réduction « technique » du capital social de La Poste par diminution de la valeur nominale des actions de 4 € à 2 €, avec affectation de cette réduction de capital en prime d'émission ;
- apport par la CDC de 280 616 340 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 1 863 millions d'euros, rémunéré par une augmentation de capital social d'un montant total de 1 523 millions d'euros, correspondant à la création de 761 672 922 actions nouvelles, assortie d'une prime d'apport égale à 340 millions d'euros ;
- apport par l'Etat de 7 645 754 actions CNP Assurances d'une valeur globale de 105 millions d'euros rémunéré par une augmentation de capital social d'un montant total de 42 millions d'euros, correspondant à la création de 20 752 760 actions nouvelles, assortie d'une prime d'apport égale à 64 millions d'euros ;
- augmentation du capital social d'un montant de 1 900 millions d'euros par incorporation au capital de la prime d'émission résultant de la réduction « technique », avec émission de 950 000 000 actions nouvelles, d'une valeur nominale égale à 2 €.

26.2 Dette hybride

Émission de titres subordonnés hybrides

Le Groupe La Poste a procédé en avril 2018 à une émission publique de titres hybrides en euros pour un montant de 750 millions d'euros. Les titres émis ont une maturité perpétuelle et une première date de call au 29 janvier 2026. Conformément à la norme IAS 32, ils sont enregistrés dans les capitaux propres du Groupe.

26.3 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 11 717 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 13 712 millions d'euros au 31 décembre 2020. A fin 2021, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 10 103 millions d'euros ;
- aux titres perpétuels émis par La Banque Postale
  - en novembre 2019 à hauteur de 744 millions d'euros (obligation perpétuelle remboursable après 7 ans, assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3,875%).
  - en septembre 2021 à hauteur de 744 millions d'euros (obligation perpétuelle remboursable après 7,5 ans, assortie d'un coupon semi-annuel fixe de 3%). Voir note 1.2.
- aux titres perpétuels émis par Asendia pour 198 millions d'euros en mars 2021. Voir note 4.2.

NOTE 27 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au 31 décembre 2021, les **provisions pour risques et charges** se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Litiges sociaux	Autres litiges	Autres	TOTAL
Provisions non courantes	**14**	**9**	**93**	**116**
Provisions courantes	**45**	**75**	**267**	**386**
Solde au 31/12/2019	**59**	**83**	**360**	**503**
Dotations de la période	27	53	154	234
Reprises pour utilisation	(17)	(15)	(106)	(138)
Reprises de provisions devenues sans objet	(12)	(10)	(12)	(34)
Autres mouvements	0	(18)	14	(4)
CNP Assurances (effet de la première consolidation par intégration globale au 1er mars 2020)	0	151	163	315
Provisions non courantes	**12**	**15**	**89**	**116**
Provisions courantes	**45**	**231**	**483**	**759**
Solde au 31/12/2020	**57**	**246**	**572**	**876**
Dotations de la période	32	76	210	318
Reprises pour utilisation	(22)	(13)	(183)	(218)
Reprises de provisions devenues sans objet	(7)	(12)	(15)	(34)
Autres mouvements	(1)	8	(131)	(124)
Provisions non courantes	**8**	**14**	**116**	**138**
Provisions courantes	**50**	**291**	**337**	**678**
Solde au 31/12/2021	**58**	**305**	**453**	**816**

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements ou litiges en cours avec des organismes sociaux.

Les provisions pour autres litiges sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

Les autres provisions comprennent notamment au 31 décembre 2021 :

- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 51 millions d'euros contre un montant de 46 millions d'euros au 31 décembre 2020 (voir note 19.1).
- divers risques liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

A la suite du rejet du pourvoi formé par le Groupe auprès de la Cour de Cassation, la provision de 136 millions d'euros au titre de l'amende prononcée par l'Autorité de la Concurrence contre deux sociétés du Groupe a été intégralement reprise en 2021 (« autres mouvements ») par compensation avec la créance du même montant inscrite à l'actif.

NOTE 28 EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIERES

28.1 Détail des dettes financières
28.2 Échéancier des dettes financières
28.3 Variation des dettes financières
28.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée
28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale
28.6 Autres dettes financières

28.1 Détail des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2021		31/12/2020	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**451**	**8 522**	**1 451**	**6 253**
Emprunts obligataires	0	8 369	999	6 151
Bons La Poste	52	0	53	0
Billets de trésorerie	300		300	
Concours bancaires courants	26		31	
Dépôts et cautionnements reçus	34	44	36	28
Autres dettes au coût amorti	39	108	32	74
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	0	**622**	**0**	**646**
Emprunts couverts	**0**	**440**		**406**
Dette subordonnée		440		406
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**12**	**24**	**7**	**52**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**77**		**75**	
Totaux	**541**	**9 608**	**1 534**	**7 357**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIERES	**10 149**		**8 891**	
Passifs de location (a)	**741**	**3 019**	**633**	**2 876**
PASSIFS DE LOCATION	**3 760**		**3 509**	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2021 est la suivante : Euros 2 899 millions d'euros, Livre Sterling 696 millions d'euros, autres devises 165 millions d'euros.
La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2020 est la suivante : Euros 2 796 millions d'euros, Livre Sterling 574 millions d'euros, autres devises 139 millions d'euros.

28.2 Echéancier des dettes financières

(en millions d'euros)	Échéance < 1an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Dettes financières au coût amorti								
Emprunts obligataires	0	999	2 889	2 166	5 480	3 985	8 369	7 151
Passifs de location	741	633	1 916	1 726	1 104	1 150	3 760	3 509
Bons La Poste	52	53					52	53
Billets de trésorerie	300	300					300	300
Concours bancaires courants	26	31					26	31
Dépôts et cautionnements reçus	34	36	38	24	6	4	78	63
Autres emprunts au coût amorti	39	32	97	74	12	0	147	106
Emprunts en juste valeur								
Emprunts obligataires	0		622	646			622	646
Emprunts couverts								
Dette subordonnée					440	406	440	406
Instruments finan. dérivés passifs	12	7	22	52	2		36	59
Intérêts courus non échus	77	75					77	75
TOTAL	**1 281**	**2 166**	**5 584**	**4 688**	**7 043**	**5 545**	**13 909**	**12 400**

28.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2021 et 2020, 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 (a)	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie) (a)	Passifs de location (a)	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de la Banque Postale	TFT GROUPE
Solde au 31/12/2019	**7 173**	**(116)**	**2 625**		**3 097**	**142**	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts (b)	2 844	0	0	2 844	1 750	0	4 594
Remboursements des emprunts (c)	(1 077)	0	0	(1 077)	(1 564)	0	(2 641)
Remboursements des passifs de location		0	(679)	(679)		(34)	(713)
Autres flux de financement	(72)	0	0	(72)		0	(72)
Flux sans incidence sur la trésorerie				0			
Variation des icne sur instruments financiers	15	0	0		0	0	0
Augmentation des passifs de location	0	0	1 062		0	7	
Variations de périmètre et de change	61	(10)	572		6 988	0	
Variations de juste valeur (hors banque) (d)	(32)	15	0		0	0	
Autres flux non cash et reclassements	(25)	22	(55)		(84)	0	
Dette de filiales destinées à être cédées	4	0	(17)		0	0	
SOLDE au 31/12/2020	**8 891**	**(89)**	**3 509**		**10 187**	**115**	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts (b)	2 957			2 957	1 869		4 826
Remboursements des emprunts (c)	(1 789)			(1 789)	(1 751)		(3 540)
Remboursements des passifs de location			(750)	(750)		(51)	(801)
Autres flux de financement	12	(5)		6			6
Flux sans incidence sur la trésorerie				0			
Variation des icne sur instruments financiers	(0)						0
Augmentation des passifs de location			1 012			90	
Variations de périmètre et de change	57	4	115		0	0	
Variations de juste valeur (hors banque) (d)	(26)	38					
Autres flux non cash et reclassements	14	(8)	(127)		(196)	(1)	
Dette de filiales destinées à être cédées	0	0	2			0	
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires	34						
SOLDE au 31/12/2021	**10 149**	**(61)**	**3 760**		**10 110**	**153**	

(a) ***Voir note 29.1***

(b) ***Encaissements provenant de nouveaux emprunts***

En 2021, La Poste a émis deux emprunts obligataires le 11 janvier 2021 comptabilisé au coût amorti :
- Une émission de 1 000 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une durée de 15 ans (échéance janvier 2036)
- Une émission de 750 millions d'euros au taux fixe de 0 % sur une durée de 8,5 ans (échéance juillet 2029)

La Poste a réalisé en novembre 2021 trois abondements d'emprunts obligataires comptabilisé au coût amorti :
- Un abondement de 200 millions d'euros au taux fixe de 0 % sur une souche à échéance juillet 2029
- Un abondement de 200 millions d'euros au taux fixe de 1 % sur une souche à échéance septembre 2034
- Un abondement de 75 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une souche à échéance octobre 2026

Des billets de trésorerie ont été émis en 2021 pour 725 millions d'euros.

En 2020, La Poste a émis deux emprunts obligataires le 21 avril 2020 comptabilisé au coût amorti :
- Une émission d'un montant de 1 150 millions d'euros au taux fixe de 1,375 % sur une durée de 12 ans (échéance avril 2032) ;
- Une émission d'un montant de 650 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une durée de 6,5 ans (échéance octobre 2026).

Des billets de trésorerie ont été émis en 2020 pour 1 039 millions d'euros.

(c) ***Remboursements des emprunts***

En 2021, La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros émis en 2006 comptabilisé au coût amorti.
Des billets de trésorerie ont été remboursés en 2021 pour 725 millions d'euros (1 039 millions d'euros en 2020).

(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 » (-6 millions d'euros en 2021, et -1 millions d'euros en 2020).
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 2021, 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**	
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
2019-2021	2034	Euro	1,000%	900	Coût amorti
2020-2021	2026	Euro	0,625%	725	Coût amorti
2020	2032	Euro	1,375%	1 150	Coût amorti
2021	2029	Euro	0,000%	950	Coût amorti
2021	2036	Euro	0,625%	1 000	Coût amorti
			Autres emprunts obligataires au coût amorti	*420*	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**8 395**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2021, 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	8 991	100%	(622)	8 369	93%
Emprunts taux variable			622	622	7%
Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)			*622*		
TOTAL DES EMPRUNTS	**8 991**	**100%**	**0**	**8 991**	**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 2021, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » représentent 622 millions d'euros, soit 6,9 % 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 dont 380 millions d'euros qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2021 est intégralement libellée en euros.

La dette subordonnée, libellée en dollars, fait l'objet d'une couverture de flux de trésorerie par le biais d'un *cross-currency swap* permettant de couvrir le risque de change et le risque de taux.

28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31/12/2021		Juste valeur au 31/12/2020	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe / payeur variable	54	0	83	0
Dérivés de taux receveur variable / payeur fixe		3	0	6
Total	**54**	**3**	**83**	**6**
Dérivés de couverture				
Couverture de flux de trésorerie	2	22	1	52
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	**56**	**25**	**84**	**58**
Autres				
Instruments dérivés de change	2	10	5	2
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITES BANCAIRES	**58**	**36**	**89**	**59**
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	5	0	6	0

28.6 Autres dettes financières

Bons La Poste
Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. À fin 2021, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie
Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2021 ont une échéance de trois mois au plus, et représentent un montant de 300 millions d'euros (300 millions au 31 décembre 2020).

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
29.2 Évolution de la dette nette du Groupe

29.1 Situation de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	**24**	2 895	2 763
Dérivés actifs associés à la dette	**21**	58	89
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		3	0
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	**21**	351	300
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		369	445
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**3 676**	**3 598**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	**28.1**	9 608	7 357
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme		541	1 534
Passifs de location		3 760	3 509
Dette brute (2)		**13 909**	**12 400**
DETTE NETTE (2)-(1)		**10 233**	**8 802**
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2021		**1 431**	

29.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**TFT** (a)	**2 375**	**1 354**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	**TFT**	(2 126)	(1 769)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	**TFT**	51	(25)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie (b)		**(2 075)**	**(1 794)**
Financements perpétuels classés en capitaux propres (d)	**TFT**	198	0
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	**TFT**	(33)	(43)
Rachat d'intérêts minoritaires	**TFT**	(556)	(19)
Charge nette d'intérêts financiers		(242)	(234)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		(13)	14
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (yc passifs de location)		(174)	(624)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(886)	(1 006)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		(9)	5
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires		(34)	
Autres éléments (c)		18	7
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		**(1 730)**	**(1 900)**
Diminution (augmentation) de la dette nette depuis le 1er janvier		**(1 431)**	**(2 340)**
Dette nette à l'ouverture		(8 802)	(6 462)
Dette nette à la clôture		(10 233)	(8 802)

(a) Les notes "TFT" renvoient à la colonne "Hors banque" du TFT des états financiers consolidés.
(b) Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement se distinguent du TFT par l'exclusion de la "Variation des actifs financiers liés à la gestion de la trésorerie", actifs venant en diminution du calcul de la variation de la dette nette.
(c) La ligne "Autres éléments" comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette.
(d) Emission en 2021 de titres perpétuels par Asendia (voir note 4.2).

NOTE 30 AVANTAGES DU PERSONNEL

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel
30.2 Description des avantages du personnel
30.3 Hypothèses actuarielles
30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi
30.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi
30.6 Sorties de trésorerie attendues

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2021 :

(en millions d'euros)	31/12/2020 Courant	31/12/2020 Non courant	Var. de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Coût financier net	Autres variations	31/12/2021 Courant	31/12/2021 Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	8	254	0	5	(8)	0	1	(19)	7	234
Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	21	892	1	86	(83)	(0)	1	(185)	23	711
Avantages postérieurs à l'emploi (publié)	**29**	**1 146**								
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi (voir notes 1.5 et 2.1.1.c)		(143)						143		
Avantages postérieurs à l'emploi retraité	**29**	**1 003**	**1**	**91**	**(91)**	**(0)**	**3**	**(61)**	**31**	**945**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**406**	**1 204**	**0**	**418**	**(421)**	**0**	**(4)**	**(0)**	**450**	**1 152**
Indemnités de rupture	96	63	0	4	(31)	0	0	13	84	61
Congés longue maladie / longue durée	44	30	0	1	(10)	0	0	0	39	26
Compte Epargne temps	142	134	0	3	(4)	0	0	0	142	134
Autres avantages à long terme	1	70	0	26	(3)	0	0	0	9	85
Autres avantages du personnel	**283**	**297**	**0**	**34**	**(47)**	**0**	**0**	**13**	**274**	**306**
TOTAL publié	**718**	**2 647**								
	3 365									
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi (voir notes 1.5 et 2.1.1.c)		(143)						143		
TOTAL retraité	**718**	**2 504**	**1**	**543**	**(560)**	**(0)**	**(2)**	**(47)**	**754**	**2 403**
	3 222								**3 157**	

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.

La contribution employeur acquittée par La Poste est calculée avec un taux dit « d'équité concurrentielle », permettant d'égaliser 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.

Le décret 2021-1210 du 20 septembre 2021, qui prend effet au lendemain de sa publication, a entériné une modification des modalités de détermination de ce taux d'équité concurrentielle de manière à rendre plus juste son calcul au regard des différents prélèvements sociaux et fiscaux supportés par La Poste.

En application de ce décret, l'Etat a prévu de recalculer les cotisations payées au titre des années 2018 à 2020. Une partie de la régularisation est prise en compte dans le calcul du taux notifié en 2021. Ainsi une réduction des charges de retraite de 80 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2021.

La régularisation complémentaire attendue est estimée à un montant d'environ 160 millions d'euros. Les modalités de détermination du taux d'équité concurrentielle sur les périodes à venir n'étant pas connues ce montant n'a pas été enregistré en 2021.

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 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 2021 tiennent compte des adhésions attendues au dispositif ouvert jusqu'au 30 juin 2023, ainsi que des adhésions enregistrées aux dispositifs en vigueur précédemment.

30.2.6 Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées, dont principalement :

- **Compte Épargne temps** : le Compte Épargne temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour Compte Épargne temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif.
- **Congés bonifiés** : les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage.
- **Congés longue maladie/longue durée** : la provision pour congés longue maladie/longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

30.3 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements envers le personnel sont revues et mises à jour une fois par an, lors de la clôture annuelle.

Les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2021 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 2020) ;
- 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 2021 d'environ 24 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
2021				
Zone Euro	0,3%	0,6%	1,0%	1,0%
Zone UK	1,5%	1,7%	1,7%	1,9%
2020				
Zone Euro	(0,1%)	0,1%	0,3%	0,6%
Zone UK	0,4%	0,8%	1,1%	1,2%

Les hypothèses d'inflation retenues pour la zone UK ont été respectivement de 3.35% et 2.55% pour le *Retail Price Index* (RPI) et le *Consumer Price Index* (CPI).

30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2021	2020
Engagements en début de période	**1 410**	**1 040**
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021 (voir note 2.1)	(143)	(120)
Engagements en début de période retraités	**1 267**	**920**
Coût des services rendus	63	77
Coût de désactualisation	15	12
Prestations payées	(57)	(61)
Contribution des salariés	3	1
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses [(a)]	(73)	70
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	0	(5)
Écarts de conversion	17	(14)
Variation de périmètre	0	296
Autres	11	(30)
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	**1 248**	**1 267**
Actifs de couverture en début de période	**235**	**220**
Rendement attendu des actifs	4	4
Contribution de l'employeur	28	19
Contribution des salariés	4	2
Prestations payées	(25)	(13)
Écarts actuariels	9	13
Écarts de conversion	18	(11)
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**273**	**235**
Engagement	1 248	1 267
Actifs de couverture [(b)]	(273)	(235)
PROVISION	**975**	**1 033**
dont provision non courante	*945*	*1 003*
dont provision courante	*31*	*29*

(a) Les écarts actuariels enregistrés en 2021 et 2020 correspondent pour l'essentiel à des changements d'hypothèses financières.
(b) Les actifs de couverture correspondent essentiellement aux régimes anglais. Ils présentent un léger surplus par rapport aux engagements concernés.

Variation des écarts actuariels (comptabilisée en « Autres éléments du résultat global »)

(en millions d'euros)	2021	2020
Pertes (gains) actuariels en début de période	**175**	**122**
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(73)	70
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	0	(5)
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(9)	(13)
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**93**	**175**

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	2021	2020
Actions	11%	10%
Titres de dette	43%	41%
Fonds LDI (Liability-Driven Investment)	20%	28%
Contrats d'assurances	9%	11%
Autres	17%	11%

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 81 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)	2021	2020
Coût des services rendus	63	77
Coût de désactualisation	15	12
Rendement attendu des actifs	(4)	(4)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**75**	**85**

30.6 Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente une estimation des prestations à verser dans les cinq prochaines années au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies:

(en millions d'euros)	Sorties de trésorerie
2021	67
2022	59
2023	55
2024	51
2025	54

Au 31 décembre 2021, la duration moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 20 ans.

NOTE 31 PASSIFS FINANCIERS DES ACTIVITES BANCAIRES

31.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat
31.2 Instruments dérivés de couverture
31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés
31.4 Dettes envers la clientèle
31.5 Dettes représentées par un titre
31.6 Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux
31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation
31.8 Provisions techniques des activés bancaires et d'assurance et comptabilité reflet
31.9 Dettes subordonnées

31.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes représentées par un titre	**2 047**	**1 614**
De taux	733	737
De change	828	829
De crédit	13	14
D'instruments sur actions et indices	627	77
Autres	4	8
Instruments dérivés	**2 205**	**1 664**
TOTAL	**4 253**	**3 279**

31.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de taux d'intérêts	**282**	**684**
Instruments de devises	**50**	**79**
TOTAL	**333**	**763**

31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes ordinaires créditeurs	1 057	1 005
Comptes et emprunts au jour le jour	0	173
Autres sommes dues	8	3
Dettes envers les établissements de crédit à vue	**1 065**	**1 181**
Comptes et emprunts	8 752	9 289
Titres et valeurs donnés en pension livrée	20 576	23 062
Dettes envers les établissements de crédit à terme	**29 328**	**32 351**
TOTAL	**30 393**	**33 533**

31.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Livret A	65 254	64 602
PEL et CEL	30 624	31 321
Autres comptes à régime spécial	25 087	23 556
Comptes d'épargne à régime spécial	**120 965**	**119 480**
Comptes ordinaires créditeurs à vue	84 981	81 372
Comptes et emprunts au jour le jour	3 314	2 867
Autres sommes dûes à la clientèle	1 040	1 076
Dettes envers la clientèle à vue	**89 335**	**85 315**
Comptes et emprunts à terme	753	**0**
Comptes créditeurs à terme	35	146
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	23 495	24 853
Dettes envers la clientèle à terme	**24 283**	**24 998**
TOTAL	**234 582**	**229 793**

31.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	7 863	8 267
Emprunts obligataires	13 830	13 372
TOTAL	**21 693**	**21 639**

31.6 Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	**422**	**726**
TOTAL	**422**	**726**

31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits constatés d'avance	466	502
Autres comptes de régularisation	1 557	1 204
Comptes de régularisation	**2 023**	**1 706**
Dettes de titres	**95**	**82**
Dépôts de garantie reçus	**1 007**	**955**
Emprunts sur location	153	115
Autres dettes et créditeurs divers	2 168	2 504
Créditeurs divers	**2 321**	**2 619**
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	**6**	**8**
Dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance	13 001	13 324
Passifs divers d'assurance	220	139
Autres passifs d'assurance	**13 221**	**13 463**
TOTAL	**18 674**	**18 834**

31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Contrats d'assurance non vie	9 627	9 502
Contrats d'assurance vie	261 941	222 155
dont provisions mathématiques d'assurance vie	*248 849*	*209 860*
Contrats financiers avec clause de PB discrétionnaire	107 284	112 374
dont provisions mathématiques d'assurance vie	*97 942*	*103 133*
Contrats financiers sans clause de PB discrétionnaire	3 713	3 931
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	**382 564**	**347 961**
Participation différée nette aux bénéfices	**31 834**	**31 870**
Provisions Epargne Logement (a)	**186**	**204**
TOTAL	**414 584**	**380 035**

(a) Voir détail ci-dessous

La provision pour participation différée aux bénéfices résulte de l'application de la « comptabilité reflet ». Elle représente la quote-part des assurés des filiales d'assurance-vie dans les plus et moins-values latentes et les dépréciations constatées sur les actifs, lorsque la rémunération des contrats est liée à leur rendement.

La provision pour risque épargne logement est destinée à couvrir les conséquences défavorables, pour les établissements de crédit habilités à les recevoir, des dépôts d'épargne logement compte tenu des engagements qu'ils impliquent.
Cette provision fait l'objet d'une dotation de 18 millions d'euros au 31 décembre 2021 qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2021	Provision 2020	Mouvements nets 2020/2021
Ancienneté					
Plus de 10 ans	11 065		125	109	16
De 4 à 10 ans	14 234		4	65	(61)
Moins de 4 ans	994		2	6	(4)
Total PEL	**26 293**	**8**	**131**	**180**	**(49)**
Total CEL	**4 331**	**43**	**55**	**24**	**31**
TOTAL	**30 624**	**51**	**186**	**204**	**(18)**

31.9 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes subordonnées	**10 110**	**10 187**

Les dettes subordonnées sont détaillées dans le tableau ci-après.

(en millions d'euros)	Date d'émission	Date d'échéance	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2021 (a)	31/12/2020 (a)
Dettes subordonnées remboursables						**9 306**	**10 009**
La Banque Postale	23/04/2014	23/04/2026	2,75%	750	EUR		765
La Banque Postale	19/11/2015	19/11/2027	2,75%	750	EUR	750	749
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00%	500	EUR	525	543
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25%	100	EUR	102	105
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	3,00%	150	EUR	158	164
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,875%	500	EUR	494	497
La Banque Postale	02/02/2021	02/08/2032	0,75%	500	EUR	486	
La Banque Postale	27/04/2021	02/08/2032	0,75%	250	EUR	243	
CNP Assurances	07/04/2011	30/09/2041	6,85% jusqu'en septembre 2021 puis Euribor 12M + 440 bp	700	EUR		748
CNP Assurances	24/06/2003	23/06/2023	4,7825% jusqu'en 2013 et Euribor 3M + 2% à partir du 24/06/2013	200	EUR	204	207
CNP Assurances	11/04/2011	30/09/2041	7,375% jusqu'en septembre 2021 puis Libor 12M + 448,2 bp	300	GBP		355
CNP Assurances	05/06/2014	05/06/2045	4,25% jusqu'en juin 2025 puis reset taux fixe swap 5 ans + 360 bp	500	EUR	561	575
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5% jusqu'en juin 2027 puis Euribor 3M + 460 bp	750	EUR	889	912
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6% sur toute la durée du titre	500	USD	504	472
CNP Assurances	20/10/2016	20/10/2022	1,875% sur toute la durée du titre	1 000	EUR	1 019	1 037
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75% sur toute la durée du titre	500	EUR	576	585
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00% jusqu'en juin 2030 puis Euribor 3M + 300 bp	750	EUR	779	782
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80% sur toute la durée du titre	250	EUR	254	255
CNP Assurances	30/06/2020	30/09/2051	2,5% jusqu'en septembre 2031 puis Euribor 3M + 100 bps	750	EUR	759	759
CNP Assurances	08/12/2020	08/03/2028	0,38%	500	EUR	502	500
CNP Assurances	12/10/2021	12/10/2053	1,875% jusqu'en octobre 2033 puis Euribor 3M + 270 bps	500	EUR	502	
Dettes subordonnées perpétuelles						**803**	**178**
CNP Assurances	15/11/2004		4,93% jusqu'en 2016 et Euribor 3M + 1,60% à partir du 15/11/2016	90	EUR	88	88
CNP Assurances	15/11/2004		Euribor 3M + 0,70% jusqu'en 2016 puis Euribor 3M + 1,60%	93	EUR	90	90
CNP Assurances	07/04/2021		4,875% jusqu'en avril 2031 puis taux CMT 5Y + 318,3 bp	700	USD	625	
TOTAL DETTES SUBORDONNEES						**10 110**	**10 187**

(a) Valeur au bilan y compris effet de couverture et coupons courus.

NOTE 32 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 018	4 905
Dettes fiscales et sociales	2 279	2 147
Dettes fournisseurs d'immobilisations	489	320
Dettes sur opérations du courrier international	818	856
Avances et acomptes clients	160	181
Autres dettes d'exploitation	375	341
TOTAL	**9 139**	**8 749**

NOTE 33 INFORMATION SUR LES RISQUES HORS ACTIVITES BANCAIRES

33.1 Risque de crédit et de contrepartie
33.2 Risque de liquidité
33.3 Risque de taux
33.4 Risque de change

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.

Le Groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le Groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Une synthèse des risques financiers est présentée annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2021 elle retrace notamment les évolutions apportées durant l'année au Cahier des Limites et validées par la gouvernance établie par le Groupe.

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 (Credit Default Swap) de chacun des titres en portefeuille, pondérée de leur maturité résiduelle.

Instruments dérivés

Compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marchés.

L'exposition au titre de ses instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre de contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

33.2 Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de permettre au Groupe d'accéder à des ressources financières en adéquation (en termes de montant et de délai d'obtention) avec les besoins du Groupe.

Le besoin financier est mesuré au travers des prévisions de trésorerie (annuelles, mensuelles ou hebdomadaires suivant l'enjeu), et le risque de liquidité, est traité :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2025 (renouvelable deux fois un an), par exercice de l'option à la main du Groupe pour laquelle elle a reçu un engagement des 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 moins d'un an pris individuellement et d'une durée moyenne n'excédant pas 90 jours d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini par le Comité Financier du Groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;
- par des émissions de titres de créances négociables à court terme (Negociable European Commercial Paper et Euro Commercial Paper) afin de pallier les variations de trésorerie et de dettes obligataires (sénior, hybride ou green) pour assurer les besoins long terme du Groupe ;
- Par le suivi prospectif d'indicateurs liés aux marchés de capitaux court terme et long terme afin d'anticiper des situations de crise de liquidité

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels concernant les passifs financiers non dérivés, ainsi que les flux contractuels relatifs aux instruments dérivés liés à la gestion de la dette, qu'ils soient présentés au passif ou à l'actif. Ces flux ne sont pas actualisés, et leur somme peut donc différer du montant comptabilisé au bilan.

Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

31/12/2021		Flux 2022		Flux 2023		Flux 2024 - 2026		Flux 2027 et au-delà	
(en millions d'euros)	Montant au bilan	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**8 991**	**126**	**0**	**126**	**1 000**	**184**	**2 475**	**248**	**5 500**
Emprunts au coût amorti	8 369	101		101	420	184	2 475	248	5 500
Emprunts en juste valeur	622	25		25	580				
Dette subordonnée	**440**	**23**		**23**		**70**		**398**	**441**
Autres dettes financières	**4 364**	**63**	**1 163**	**54**	**625**	**115**	**1 412**	**157**	**1 163**
Passifs de location	3 760	63	712	54	591	115	1 311	157	1 146
Bons La Poste	52		52						0
Billets de trésorerie	300		300						0
Concours bancaires courants	26		26						0
Dépôts et cautionnements reçus	78		34		10		29		6
Autres dettes au coût amorti	147		39		24		73		11
Instruments dérivés	**(22)**	**(34)**	**0**	**(34)**	**26**	**1**	**0**	**1**	**(0)**
Dérivés au passif	36	(7)		(8)	29	2		1	(0)
Dérivés à l'actif	(58)	(27)		(26)	(3)	(1)		(0)	
TOTAL	**13 773**	**179**	**1 163**	**170**	**1 650**	**371**	**3 887**	**803**	**7 104**

33.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement l'ester et l'euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité.

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 limite en cas d'impact estimé supérieur à 2% du RNPG – résultat net part du Groupe - des trois derniers exercices). 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 2020).

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 4,7 millions d'euros (contre 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2020), 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) et à ses titres de participation en dollar singapouriens couverts en partie par des ventes à terme de dollar singapouriens contre euro (502 millions de dollars singapouriens).
- aux expositions commerciales matérielles en devises chez ses filiales (notamment Asendia, Armadillo GmbH et DPD UK).

D'autres instruments financiers dérivés de change, non qualifiés en IFRS, sont utilisés à des fins de couverture économique.

La majeure partie des activités opérationnelles donne lieu à des produits et à des charges libellées dans la devise fonctionnelle et comptable des filiales. Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte actuellement que sur des montants très modestes au regard de la taille du Groupe.

Au 31 décembre 2021, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à -29 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (-71 millions d'euros), du zloty (-19 millions d'euros), du rouble (-13 millions d'euros), du dollar de Honk-Kong (-13 millions d'euros) et de la livre sterling (+91 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2021 n'est pas significative.

NOTE 34 INFORMATION SUR LES RISQUES LIES AUX ACTIVITES BANCAIRES

34.1 Les facteurs structurels de risques
34.2 Risques de crédit
34.3 Risque de marché et comptabilité de couverture
34.4 Risque de liquidité
34.5 Risque de taux

34.1 Les facteurs structurels de risques

La Banque Postale dispose d'une Taxonomie des risques, représentant le référentiel des facteurs de risques auxquels elle est exposée. Ce référentiel a pour vocation d'instaurer un langage de risque commun aux entités du groupe La Banque Postale (secteur bancaire, assurantiel et de gestion des actifs).

La cartographie des risques qui cote l'ensemble de ces risques permet de répondre aux exigences règlementaires et d'informer les différents exercices transverses de gestion des risques comme par exemple l'ICAAP, ou les *Stress tests*.

Cette cartographie des risques reprend et qualifie l'ensemble des risques auxquels la Banque Postale est exposé. Elle a fait l'objet d'une mise à jour suite au rapprochement avec CNP Assurances, afin de permettre notamment d'assurer la correcte couverture des risques assurances.
Les principales évolutions consistent en :

- une meilleure définition et granularité des risques stratégiques et *business* ;
- une rationalisation des risques financiers (risques de marché, ALM, risque de liquidité) suite aux travaux de convergence avec CNP Assurances ;
- l'intégration d'une nouvelle famille de risques sur la thématique ESG.

34.2 Risque de crédit

34.2.1 Impacts de la crise de la covid 19 sur l'évaluation du risque de crédit

Les principaux impacts de la crise sanitaire sur le risque de crédit sont présentés en note 1.6.

La Direction des Risques Groupe (DRG) de LBP a réalisé tout au long de l'année 2021 un grand nombre de travaux avec pour objectif de disposer d'un niveau de coût du risque reflétant la réalité des risques de son portefeuille de crédit aux Particuliers et aux Personnes Morales à brève ou moyenne échéance, au-delà des pertes d'ores et déjà enregistrées sur certains de ses financements.

A l'issue de ces travaux, il convient de mentionner que La Banque Postale considère que le dispositif général de surveillance du risque et de provisionnement associé permet d'appréhender de manière fine et adaptée le niveau de risque du portefeuille crédit, tout en répondant aux attentes du Superviseur européen.

Ainsi, l'ensemble des principes détaillés en section 4.2 sont toujours appliqués par La Banque Postale dans le contexte incertain de la crise. En d'autres termes, la classification et le provisionnement des expositions de la banque continue à reposer sur :

- Des mécanismes automatiques d'identification des Dégradations Significatives de Risques éventuelles et de classification ou de proposition de classification dans les « buckets » de la norme IFRS9 ;
- Des mesures de contrôle et de validation faisant intervenir les équipes de la Direction des Risques Groupe, et d'éventuelles décisions d'ajustements individuels ou collectifs, prises dans le cadre du dispositif de surveillance des expositions (processus Watch List, mesures sectorielles etc.).

En conséquence, il est possible de présenter les impacts de la pandémie COVID-19 (et ses conséquences macro-économiques) sur l'évaluation du risque de crédit pour La Banque Postale selon deux grandes catégories :

- Des impacts généraux pour l'ensemble du portefeuille, Personnes Physiques comme Personnes Morales, liés à la re-calibration de l'ensemble des modèles et scénarios sous-jacents au calcul des provisions statistiques de la banque ;
- Des impacts spécifiques à certains segments de clientèle, liés à des mesures de gestion prises par la Direction des Risques Groupe, après réalisation d'une revue analytique de l'ensemble de son portefeuille.

Mesures générales d'ajustement des provisions statistiques de la banque

En premier lieu, l'ensemble des modèles de « Probabilité de Défaut » utilisés dans les calculs de provisions IFRS9, ont fait l'objet d'une revue pour intégrer les effets connus de la crise. Les informations de comportements et/ou d'évolutions de profils de risque (migration de ratings) les plus récentes ont été intégrées afin d'obtenir des paramètres pertinents à un an et à maturité (et évitant des niveaux de provisions incohérents - notamment sur les « Low Default Portfolio »- et leurs effets induits de pro-cyclicité).

Par ailleurs, les scénarios macroéconomiques utilisés pour le provisionnement ont également fait l'objet d'une importante révision, adaptée à la situation propre de LBP pour intégrer les effets de la crise dans le calcul des Expected Credit Losses dites « Forward Looking » : la projection des variables utilisées dans chacun de ces scénarios a fait l'objet d'une ré-estimation pour intégrer systématiquement les effets connus de la crise COVID. En outre, les pondérations associées à chacun de ces scénarios ont également été revues pour refléter une évolution macro-économique possible.

Ces éléments sont présentés en détail ci-après.

34.2.2. Cadre général

La Direction des risques Groupe gère le risque de crédit à savoir le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaires 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).

A noter qu'à ce stade des réflexions ont démarré au sein de La Banque Postale pour quantifier son exposition au risque climatique (tant sur le volet risque physique que risque de transition). Une prise en

compte des risques environnementaux dans l'évaluation du risque de crédit sera réalisée à l'issue de ces travaux, s'il est observé que ceux-ci ont un impact sensible sur les horizons de projection en vigueur dans le cadre du provisionnement.

34.2.3. Dégradation significative du risque de crédit

Les principes

La Banque Postale définit sept principes d'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit 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 suivre 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 Postale dispose d'un système de notation issu :

- des modèles de notations internes utilisés pour la gestion et la surveillance des risques ou,

- des notations externes utilisées dans la gestion courante des risques, auxquelles sont d'ailleurs associées des règles de priorisation.

Les systèmes de suivi de gestion des risques de La Banque Postale collectent l'information de la note à l'origine de l'engagement et la conservent dans une base de données centrale dédiée afin d'identifier la dégradation significative du risque de crédit ainsi que la dernière note connue afin de respecter le 1er principe.

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.

Lorsque La Banque Postale, pour un client donné et ses engagements associés, ne dispose pas de notation interne ou externe, d'autres éléments dévaluation de la dégradation significative du risque de crédit depuis l'origine sont utilisés (cf. principe 6)

Principe 3 – Suivi de la qualité de crédit avec l'ajout de *backstop* : En complément du principe 1, La Banque Postale 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 : le niveau absolu de qualité de crédit au-delà duquel les actifs sont considérés comme très dégradés est fixé par segment de clientèle et/ou 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 sur la 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.

Sur la clientèle personnes morales, les éléments additionnels d'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit, utilisés pour des clients notés et non notés, sont par ailleurs multiples.

La Banque Postale dispose ainsi en premier lieu, pour sa clientèle du réseau Entreprises, d'un dispositif de génération d'alertes industriel analysant quotidiennement le portefeuille, et induisant une prise en charges par les équipes front et risque concernées. Par ailleurs, ce dispositif de surveillance et d'instruction des alertes, dont la conclusion peut être une inscription en Monitoring List ou Watch List, voire un transfert en gestion par des équipes dédiées (Recouvrement / Affaires Spéciales) est complété par la prise en compte de toute information portée à la connaissance de la banque, via des éléments publics ou issus d'échanges avec ses clients, ou encore par les résultats du processus de revue annuelle des engagements. Tous ces éléments permettent à La Banque Postale de disposer d'un dispositif de surveillance robuste, ne différant pas les dégradations significatives de risque, que les clients soient notés ou non.

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 Postale doit identifier autant que possible les actifs ayant subi une dégradation significative du risque de crédit avant qu'ils ne soient en défaut. A 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 révélateurs 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 à la suite d'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 des contreparties qu'ils suivent 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.

Enfin, La Banque Postale précise qu'un actif ayant subi une dégradation significative du risque de crédit peut sortir du bucket 2 et revenir en bucket 1 lorsque tous les critères de dégradation significative du risque de crédit ne sont plus observés, avec le cas échéant une régularisation des incidents d'arriéré de paiement. Selon les cas, une période d'observation pourrait être mis en place lorsque le débiteur est considéré comme fragile afin d'éviter les récidives. A titre d'illustration, dans le cadre de la gestion de la crise COVID, la sortie du bucket 2 des clients personnes physiques ayant demandé la mise en place d'un moratoire a été assortie d'une période d'observation de 3 mois.

Dans le cas d'actif restructuré, la sortie du statut de « défaut » est surveillée pendant une période probatoire définie selon des exigences réglementaires.

34.2.4. Provisionnement – approche méthodologique de la perte de crédit attendue

La notion de perte de crédit attendue

La méthodologie de calcul de la perte de crédit attendue (*Expected Credit Losses* ou ECL) doit refléter une mesure des montants possibles de pertes probabilisés tenant compte de la valeur temporelle de l'argent et de toutes les informations raisonnablement disponibles. Cette méthodologie a été décrite à la Note 3.13.7 (Méthodologie de provisionnement du *bucket* 1 et du

Perte de crédit attendue à 12 mois (ECL_{12mois})

A chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, La Banque Postale évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cette exposition au montant des pertes de crédit attendues sur les 12 mois à venir.

L'ECL_{12mois} représente la part des pertes de crédit attendues d'un instrument financier à la suite d'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.

Perte de crédit attendue à maturité ($ECL_{lifetime}$)

A chaque clôture, lorsque le risque lié à un engagement a augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, La Banque Postale évalue la dépréciation pour pertes de crédit de cet engagement au montant des pertes de crédit attendues à sa maturité.

Cette formule s'applique à l'ensemble des engagements classés en bucket 2 et 3.

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 Postale 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 Postale, 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), fondées 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 tous les portefeuilles de La Banque Postale, qu'ils disposent ou non 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 des 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 des remboursements anticipés observés.

Forward Looking

Conformément à la norme IFRS9, les pertes de crédit attendues prennent en compte les effets de la conjoncture économique future : le « *Forward Looking* » repose sur une approche modélisée et une approche à jugement d'expert. La Banque Postale retient trois scénarios (un scénario central, et deux scénarios alternatifs de taux haut et de taux bas) définis par le Département des Etudes Economiques de la Caisse des Dépôts et Consignations et celui de La Banque Postale. L'horizon des prévisions de la conjoncture économique retenu est de 5 ans :

- Les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de La Banque Postale avec des impacts potentiellement opposés sur certains segments de produits ou de clientèle, reflétant ainsi la diversification du portefeuille. (A titre d'illustration, il n'est pas possible, dans un scénario donné, de disposer d'une projection de taux d'intérêt différent pour mesurer les probabilités de défaut life time de la clientèle de détail, et celles de la clientèle souveraine) ;
- Les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios adverses sur le strict volet du risque de crédit : il n'est pas cherché à travers les scénarios IFRS9 à quantifier des risques de pertes dans un environnement très dégradé dont la probabilité d'occurrence est très faible au regard de la situation macro-économique en vigueur à date d'estimation, mais plutôt recherché des scénarios plausibles d'une manière générale, dont la probabilité d'occurrence s'écarte d'un écart type de la probabilité d'occurrence du scénario central ;
- Les scénarios retenus sont généralement des scénarios utilisés dans d'autres processus régaliens de l'établissement (plan stratégique, budget, exercices de stress tests de l'ICAAP, reportings réglementaires).

Ces scénarios sont documentés, et comportent des projections pour l'ensemble des variables macroéconomiques nécessaires au fonctionnement des modèles développés pour obtenir des PD et LGD à maturité. La probabilité d'occurrence de chaque scénario fait l'objet d'une documentation par les économistes de La Banque Postale.
Le dispositif s'appuie sur un nombre significatif de modèles. L'ensemble des modèles utilisés dans le dispositif IFRS 9 fait l'objet d'une revue indépendante par l'équipe Validation des Modèles et est validé en Comité de Validation des Modèles avant utilisation.
Au titre de 2021, les scénarios intégrés par La Banque Postale dans ses traitements de calcul des provisions en norme IFRS9 sont les suivants :

Scénario central :

Après une récession sévère en France en 2020 due au choc Covid-19, sous les hypothèses d'absence de nouvelle période de confinement strict du type printemps 2020, la reprise de l'activité post-confinement associée aux effets de la campagne de vaccination et aux divers plans de soutien monétaires et budgétaires annoncés à date se traduirait par un sensible rebond du PIB en 2021. Toutefois, les stigmates de la crise pèseraient pendant la reprise, de sorte que le PIB ne retrouverait son niveau pré-crise de 2019 que courant 2023. Au-delà de la volatilité infra annuelle due aux effets de base, le contexte serait globalement peu inflationniste, vu l'ampleur du gap de production et les marchés du travail très détendus, loin de tensions risquant de générer des hausses de salaires et coûts, engendrant une politique monétaire durablement expansionniste.
Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations et ses projections sont détaillées ci-dessous :

	Scénario au 31 décembre 2021					
Variables	TO	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**4,0**	3,5	1,8	1,5	1,3	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**9,8**	9,6	9,4	9,2	9,1	9,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**0,0**	0,0	0,2	0,4	0,6	0,8
CAC40 (taux de croissance annuel)	**7,7**	2,5	2,5	2,5	2,5	
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	**3,7**	0,6	0,7	0,9	1,2	1,5

	Scénario précédent					
Variables	TO	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**-10,0**	7,0	1,5	1,3	1,2	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**10,2**	10,5	10,1	9,6	9,3	9,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**0,0**	0,1	0,3	0,5	0,7	0,8
CAC40 (taux de croissance annuel)	**-22,3**	9,6	3,2	3,2	3,2	3,2
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	**4,3**	-5,0	2,0	1,8	1,7	1,7

Scénario de taux bas : ce scénario intègre un choc récessif du PIB (de nature sanitaire, financière ou conjoncturelle), avec baisse des marchés actions et des taux d'intérêt l'année du choc. La croissance potentielle est affaiblie après le choc, limitant le rebond conjoncturel, de sorte que les taux d'intérêt restent structurellement bas.

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations et ses projections sont détaillées ci-dessous :

	Scénario au 31 décembre 2021					
Variables	TO	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**4,0**	-0,5	0,0	0,6	0,6	0,6
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**9,8**	10,5	10,9	11,1	11,2	11,2
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**0,0**	-0,7	-0,7	-0,2	0,0	0,0
CAC40 (taux de croissance annuel)	**7,7**	-20,3	1,8	1,8	1,8	1,8
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	**3,7**	-2,5	-3,5	-1,5	0,0	0,0

	Scénario précédent					
Variables	TO	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**-10,0**	-0,5	0,0	0,6	0,6	0,6

Taux de chômage (taux moyen annuel)	**10,2**	10,9	11,3	11,5	11,6	11,6
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**0,0**	-0,9	-0,7	-0,2	0,0	0,0
CAC40 (taux de croissance annuel)	**-22,3**	-11,3	4,7	4,7	4,7	4,7
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	**4,3**	-5,5	-3,0	-1,5	0,0	0,0

Scénario alternatif de remontée progressive des taux: La crise sanitaire s'apaise rapidement, grâce notamment à des campagnes de vaccination efficaces qui conduisent à une immunité collective au second semestre 2021, aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe. Les contraintes de mobilité qui en ont découlé s'effacent donc rapidement. Dès lors, les mesures de soutien à l'économie mises en œuvre ces derniers mois dans de très nombreux pays, aussi bien sur le plan monétaire que budgétaire, jouent pleinement leurs effets. Cela se traduit par un effet de confiance favorable sur les agents économiques (réduction de l'excédent d'épargne accumulé par les ménages pendant la crise, dégel des projets d'investissement des entreprises). Le niveau d'activité d'avant crise est donc rattrapé plus rapidement que dans le scénario central. Ce scénario est un scénario proposé par les Etudes Economiques de La Banque Postale et ses projections sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénario au 31 décembre 2021					
	TO	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**4,0**	4,5	2,5	2,0	1,6	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**9,8**	9,3	8,8	8,4	8,2	8,1
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**0,0**	0,2	0,5	0,9	1,1	1,2
CAC40 (taux de croissance annuel)	**nd**	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	**nd**	nd	nd	nd	nd	nd

nd : non disponible

Variables	Scénario précédent					
	TO	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**-10,0**	9,0	3,5	2,0	1,8	1,4
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**10,2**	9,6	8,3	7,3	6,9	6,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**0,0**	0,7	1,3	1,6	1,6	1,6
CAC40 (taux de croissance annuel)	**-22,3**	nd	nd	nd	nd	nd
Prix de l'immobilier (taux de croissance annuel)	**4,3**	nd	nd	nd	nd	nd

La probabilité d'occurrence de chacun de ces scénarios est résumée dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	Scénarios 2021	Scénarios en vigueur en 2022
Central	65%	65%
Baisse des taux	15%	15%
Hausse des taux	20%	20%

La Banque Postale a fait le choix de ne pas retenir les scénarios proposés par la BCE, pour l'ensemble des raisons mentionnées précédemment dans cette section mais également pour tenir compte de la concentration en France de son portefeuille et s'appuyer sur les compétences du Groupe CDC-La Banque Postale.

Analyse de sensibilité des scénarios macro économiques sur les pertes attendues :

Les analyses de sensibilité ont été conduites sur les périmètres relatifs au risque de crédit aux personnes morales et personnes physiques, sur les paramètres des ECL statistiques (soit hors provisions sectorielles et PGE s'agissant de la clientèle Personnes Morales).

Ces analyses montrent que le périmètre des personnes physiques est peu sensible aux scénarios macro-économiques dans la mesure où les variations de pertes de crédit attendues observées en changeant les pondérations des scénarii sont très faibles (moins de 1,5 million d'euros).

En revanche, sur le périmètre des personnes morales, un scénario de hausse des taux pondéré à 100% entrainerait une reprise d'ECL de 64 millions d'euros (36%) et un scénario de baisse des taux pondéré à 100% aurait un impact de dotation d'ECL de 136 millions d'euros (77%) par rapport à la pondération appliquée au 31 décembre 2021. Ces impacts sont essentiellement attribués à la clientèle grandes entreprises.

34.2.5. Mise en œuvre opérationnelle

Les dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du Groupe par les équipes de la Direction des risques Groupe.

34.2.6. Exposition au risque de crédit

Variation des valeurs comptables et des corrections de valeur pour pertes sur la période

Les corrections de valeur pour pertes correspondent aux dépréciations sur actifs et aux provisions sur engagement hors-bilan comptabilisées en résultat net (coût du risque) au titre du risque de crédit.

Les différents stades de dépréciations (« Actifs sains - *Bucket* 1 », « Actifs dégradés – *Bucket* 2 » et « Actifs dépréciés – *Bucket* 3 ») ainsi que la définition des actifs dépréciés dès l'acquisition ou la création sont explicités dans la note 34.2.3 Dégradation significative du risque de crédit – les principes.

Les tableaux suivants présentent un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des corrections de valeur pour perte comptabilisées en Coût du risque et des valeurs comptables associées, par catégorie comptable et type d'instruments.

La ligne « Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation » permet d'identifier les impacts sur la valeur comptable brute et sur la correction de valeur pour perte relatifs à la survenance d'une restructuration pour risque sur la période.

Actifs financiers au coût amorti

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	23 516	(37)	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	67 846	(6)	67 840
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	124 499	(1 346)	123 152
TOTAL	**215 861**	**(1 390)**	**214 472**

31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	24 049	(30)	24 019
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	114 486	(1)	114 485
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	126 471	(1 216)	125 255
TOTAL	**265 006**	**(1 247)**	**263 759**

	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 2021	**252 507**	**(173)**	**10 874**	**(448)**	**1 626**	**(627)**	**265 005**	**(1 247)**	**263 758**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**1 422**	**(6)**	**(1 763)**	**(21)**	**339**	**(55)**	**1**	**(84)**	**(83)**
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	(3 594)	12	3 594	(101)			0	(90)	(90)
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	5 097	(19)	(5 097)	67				48	48
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	(264)	2			264	(57)		(55)	(55)
Transferts de ECL maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)			(363)	20	363	(59)		(39)	(39)
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	184				(184)	26		26	26
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)			104	(6)	(104)	35	0	28	28
Total après transfert	**253 929**	**(179)**	**9 112**	**(469)**	**1 965**	**(682)**	**265 006**	**(1 331)**	**263 675**
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(48 278)**	**(9)**	**(526)**	**(63)**	**(338)**	**13**	**(49 142)**	**(59)**	**(49 200)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,...	65 664	(121)	2 908	(304)	445	(190)	69 018	(615)	68 403
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(114 241)	112	(3 434)	241	(689)	124	(118 364)	477	(117 887)
Passage à perte					(84)	79	(84)	79	(6)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(10)		(10)		(10)
Changements dans le modèle / méthodologie									0
Variations de périmètre	298						298		298
Autres	1	(0)	0			1	1		1
Total	**205 652**	**(189)**	**8 586**	**(532)**	**1 627**	**(669)**	**215 864**	**(1 390)**	**214 475**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments micro-couverts	**(3)**						**(3)**		**(3)**
Au 31 Décembre 2021	**205 649**	**(189)**	**8 586**	**(532)**	**1 627**	**(669)**	**215 861**	**(1 390)**	**214 472**

	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 2020	**208 681**	**(100)**	**3 106**	**(150)**	**1 374**	**(580)**	**213 160**	**(829)**	**212 331**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(5 906)**	**9**	**5 479**	**(181)**	**427**	**(65)**		**(237)**	**(237)**
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	(6 808)	14	6 808	(232)				(217)	(217)
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	1 217	(6)	(1 217)	43				36	36
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	(480)	2			480	(79)		(77)	(77)
Transferts de ECL maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)			(222)	13	222	(53)		(40)	(40)
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	165	(2)			(165)	30		28	28
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)			111	(5)	(111)	37		32	32
Total après transfert	**202 775**	**(91)**	**8 585**	**(331)**	**1 801**	(645)	**213 160**	**(1 066)**	**212 094**
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**49 732**	**(82)**	**2 289**	**(117)**	**(175)**	**18**	**51 845**	**(181)**	**51 664**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,…	95 861	(113)	3 598	(177)	436	(172)	99 895	(462)	99 433
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(50 542)	32	(1 319)	60	(466)	83	(52 328)	175	(52 153)
Passage à perte					(133)	106	(133)	106	(27)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(12)		(12)		(12)
Changements dans le modèle / méthodologie									
Variations de périmètre	4 217		10				4 227		4 227
Autres	196	(1)				1	196		196
Total	**252 507**	**(173)**	**10 874**	**(448)**	**1 626**	**(627)**	**265 005**	**(1 247)**	**263 758**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments micro-couverts									
Au 31 Décembre 2020	**252 507**	**(173)**	**10 874**	**(448)**	**1 626**	**(627)**	**265 005**	**(1 247)**	**263 758**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2021	
	Juste Valeur	*Dont correction de valeur pour pertes*
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	228 121	(465)
TOTAL	**228 121**	**(465)**

(en millions d'euros)	31/12/2020	
	Juste Valeur	*Dont correction de valeur pour pertes*
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	230 388	(372)
TOTAL	**230 388**	**(372)**

	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 2021	**229 731**	**(361)**	**656**	**(12)**	**0**	**0**	**230 386**	**(373)**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(140)**	**1**	**141**	**1**	**0**	**0**	**2**	**2**
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	(140)	1	141	0			1	1
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)				0			0	0
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)							0	0
Transferts de ECL maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)								0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)								0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)								0
Total après transfert	**229 591**	**(360)**	**797**	**(11)**	**0**	**0**	**230 389**	**(371)**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(1 849)**	**(96)**	**(418)**	**2**	**0**	**0**	**(2 267)**	**(93)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,...	34 921		122				35 043	0
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(45 743)		(545)				(46 288)	0
Passage à perte								0
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	0							0
Changements dans le modèle / méthodologie	0							0
Variations de périmètre	14 099						14 099	
Autres	(5 127)	(96)	5	2			(5 122)	(93)
Au 31 Décembre 2021	**227 742**	**(456)**	**379**	**(9)**	**0**	**0**	**228 121**	**(465)**

(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	
	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 2020	**14 663**	**(3)**	**38**	**(1)**			**14 700**	**(4)**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(509)**	**1**	**501**	**(9)**	**0**	**0**	**(8)**	**(8)**
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	(509)	1	501	(9)			(8)	(8)
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)								
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)								
Transferts de ECL maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)								
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)								
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)								
Total après transfert	**14 154**	**(2)**	**539**	**(10)**	**0**	**0**	**14 692**	**(12)**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**215 577**	**(359)**	**117**	**(2)**	**0**	**0**	**215 694**	**(361)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,...	30 505		73				30 578	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(35 483)		(179)				(35 662)	
Passage à perte								
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation								
Changements dans le modèle / méthodologie								
Variations de périmètre	218 213	(37)	186				218 399	(37)
Autres	2 342	(322)	37	(2)			2 379	(324)
Au 31 Décembre 2020	**229 731**	**(361)**	**656**	**(12)**	**0**	**0**	**230 386**	**(373)**

Hors Bilan (Engagements de financement et de garantie)

(en millions d'euros)	31/12/2021		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	31 389		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		(97)	
Total des engagements de financement et de garantie	**31 389**	**(97)**	**31 292**

(en millions d'euros)	31/12/2020		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	28 521		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		(99)	
Total des engagements de financement et de garantie	**28 521**	**(99)**	**28 422**

	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 2021	**27 358**	**(46)**	**1 128**	**(50)**	**35**	**(3)**	**28 521**	**(99)**	**28 422**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(56)**	**1**	**49**	**(2)**	**7**	**(1)**	**(0)**	**(2)**	**(2)**
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	(284)	2	284	(7)				(5)	(5)
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	232	(1)	(232)	5			(0)	4	4
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	(14)				14	(1)		(1)	(1)
Transferts de ECL maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)			(4)		4			0	0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	9				(9)			0	0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)			2		(2)			0	0
Total après transfert	**27 302**	**(45)**	**1 178**	**(52)**	**42**	**(4)**	**28 521**	**(101)**	**28 420**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**3 147**	**(7)**	**(271)**	**12**	**(9)**	**(1)**	**2 868**	**4**	**2 872**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,…	15 946	(43)	589	(30)	15	(4)	16 550	(77)	16 473
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(12 799)	36	(860)	42	(23)	3	(13 682)	81	(13 602)
Autres	0						0		
Au 31 Décembre 2021	**30 448**	**(52)**	**907**	**(40)**	**33**	**(5)**	**31 389**	**(97)**	**31 292**

	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 2020	**28 545**	**(25)**	**475**	**(14)**	**30**	**(1)**	**29 051**	**(40)**	**29 011**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(405)**	**0**	**395**	**9**	**10**	**(2)**	**0**	**11**	**(11)**
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité (Bucket 2)	(490)	1	490	(13)				(12)	(12)
Retour de ECL Maturité (Bucket 2) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	93	(1)	(93)	4				3	3
Transferts de ECL 12 mois (Bucket 1) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)	(17)				17	(2)		(2)	(2)
Transferts de ECL maturité (Bucket 2) vers ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3)			(4)		4				0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL 12 mois (Bucket 1)	9				(9)				0
Retour de ECL Maturité Dépréciés (Bucket 3) vers ECL Maturité (Bucket 2)			2		(2)				0
Total après transfert	**28 140**	**(25)**	**870**	**(23)**	**40**	**(3)**	**29 051**	**(51)**	**29 000**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(782)**	**21**	**258**	**(26)**	**(5)**	**(1)**	**(530)**	**(48)**	**(578)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,…	9 715	(31)	582	(31)	14	(1)	10 311	(63)	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(10 497)	10	(324)	5	(19)		(10 841)	15	
Autres									
Au 31 Décembre 2020	**27 358**	**(46)**	**1 128**	**(50)**	**35**	**(4)**	**28 521**	**(99)**	**28 422**

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. La note 3 "Principes et méthodes comptables" présente une définition plus détaillée. Un actif conserve le statut d'actif financier modifié dès la survenance d'une restructuration et jusqu'à sa décomptabilisation.

Pour les actifs ayant fait l'objet d'une restructuration au cours de la période, la valeur comptable établie à l'issue de la restructuration est la suivante :

(en millions d'euros) **31/12/2021**	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances sur la clientèle	107	(10)	97
Titres de dettes			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**107**	**(10)**	**97**

(en millions d'euros) **31/12/2020**	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances sur la clientèle	135	(12)	123
Titres de dettes			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**135**	**(12)**	**123**

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 alors 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 de :

	31/12/2021
(en millions d'euros)	**Transfert en Bucket 1**
Prêts et créances sur la clientèle	10
Titres de dettes	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**10**

	31/12/2020
(en millions d'euros)	**Transfert en Bucket 1**
Prêts et créances sur la clientèle	7
Titres de dettes	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**7**

Exposition maximale au risque de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2021		
31/12/2021	**Exposition nette maximale au risque de crédit**	**Actifs détenus en garantie et autres techniques de réhaussement de crédit**	**Sans garantie**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	**113 659**	**4 411**	**109 247**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	5 946	4 411	1 534
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	5 717		5 717
Actifs financiers mesurés à la juste valeur non SPII	101 996		101 996
Dérivés de couverture	**1 022**	**1 022**	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**228 121**	**22**	**228 098**
Titres de dette	228 121	22	228 098
Actifs financiers au coût amorti	**214 472**	**79 103**	**135 369**
Prêts et avances aux établissements de crédits	67 840	332	67 508
Prêts et avances à la clientèle	123 152	78 770	44 382
Titres de dette	23 480		23 480
Hors Bilan (engagement de financement et de garantie)	**31 292**	**1 334**	**29 958**
Engagements de financement donnés	28 849	1 333	27 516
Engagements de garantie donnés	2 443	0	2 443
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CREDIT	**588 566**	**85 893**	**502 673**

(en millions d'euros)	31/12/2020		
31/12/2020	**Exposition nette maximale au risque de crédit**	**Actifs détenus en garantie et autres techniques de réhaussement de crédit**	**Sans garantie**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	**100 362**	**7 068**	**93 294**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	7 815	7 068	747
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	6 012		6 012
Actifs financiers mesurés à la juste valeur non SPII	86 535		86 535
Dérivés de couverture	**1 443**	**1 443**	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**230 388**	**153**	**230 234**
Titres de dette	230 388	153	230 234
Actifs financiers mesurés au coût amorti	**263 757**	**87 364**	**176 394**
Prêts et avances aux établissements de crédits	114 484	2 804	111 681
Prêts et avances à la clientèle	125 255	84 560	40 695
Titres de dette	24 018		24 018
Hors Bilan (engagement de financement et de garantie)	**28 422**	**1 227**	**27 195**
Engagements de financement donnés	25 796	1 227	24 569
Engagements de garantie donnés	2 626		2 626
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CREDIT	**624 372**	**97 255**	**527 117**

Concentration du risque de crédit

Concentration du risque de crédit par agent économique

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
Clientèle de détail [a]	70 081	4 725	1 049	75 855
Administration	97 291	101	4	97 396
Banques centrales				0
Etablissements de crédit	2 756	50		2 806
Sociétés financières	8 839	293	0	9 132
Sociétés non financières	26 682	3 417	573	30 672
Dépréciations	(189)	(532)	(669)	(1 390)
TOTAL	**205 460**	**8 054**	**958**	**214 472**

(a) Hors encours de prêts octroyés à des SCI, figurant en Crédits retail au bilan et présentés en Sociétés non financières dans cette décomposition par agent économique.

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
Clientèle de détail [a]	65 569	6 597	1 165	73 331
Administration	100 157	42	2	100 201
Banques centrales	41 500	-		41 500
Etablissements de crédit	5 609	50		5 659
Sociétés financières	14 672	158	15	14 845
Sociétés non financières	25 000	4 027	444	29 471
Dépréciations	(173)	(448)	(626)	(1 247)
TOTAL	**252 334**	**10 426**	**1 000**	**263 760**

(a) Hors encours de prêts octroyés à des SCI, figurant en Crédits retail au bilan et présentés en Sociétés non financières dans cette décomposition par agent économique.

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
Clientèle de détail				0
Administration	127 888	21		127 908
Banques centrales	1 785		0	1 785
Etablissements de crédit	47 299	7	0	47 306
Sociétés financières	6 144	51		6 195
Sociétés non financières	44 626	301		44 927
TOTAL	**227 742**	**379**		**228 121**
Dont dépréciations	*(456)*	*(9)*		*(465)*

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
Clientèle de détail				0
Administration	128 139	42		128 181
Banques centrales	2 612			2 612
Etablissements de crédit	46 018	45		46 063
Sociétés financières	6 017			6 017
Sociétés non financières	46 946	569		47 515
TOTAL	**229 732**	**656**		**230 388**
Dont dépréciations	*(361)*	*(11)*		*(372)*

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2021			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
Clientèle de détail	11 425	352	22	11 799
Administration	5 965	3		5 968
Banques centrales	0			0
Etablissements de crédit	3 047	26		3 073
Sociétés financières	1 244			1 244
Sociétés non financières	8 767	527	11	9 305
Provisions [(a)]	(52)	(40)	(5)	(97)
TOTAL	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
Clientèle de détail	10 433	423	28	10 884
Administration	5 583	4		5 587
Banques centrales				0
Etablissements de crédit	2 794	24		2 818
Sociétés financières	1 694	8		1 702
Sociétés non financières	6 854	670	7	7 531
Provisions [(a)]	(46)	(50)	(3)	(99)
TOTAL	**27 312**	**1 079**	**32**	**28 423**

(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

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
PD < 1%	60 213	988		61 201
1% < PD < 3%	7 654	641		8 295
3% < PD < 10%	1 799	1 534		3 333
PD > 10%	415	1 562		1 977
Contrat douteux - contentieux			1 049	1 049
TOTAL	**70 081**	**4 725**	**1 049**	**75 855**

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
PD < 1%	52 212	3 265		55 477
1% < PD < 3%	10 355	1 090		11 445
3% < PD < 10%	2 574	636		3 210
PD > 10%	428	1 606		2 034
Contrat douteux - contentieux			1 165	1 165
TOTAL	**65 569**	**6 597**	**1 165**	**73 331**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2021			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
PD < 1%	9 168	89		9 256
1% < PD < 3%	1 707	72		1 779
3% < PD < 10%	368	81		449
PD > 10%	182	110		293
Contrat douteux - contentieux			22	22
TOTAL	**11 425**	**352**	**22**	**11 799**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
PD < 1%	7 959	186		8 145
1% < PD < 3%	2 002	76		2 078
3% < PD < 10%	358	41		399
PD > 10%	114	120		234
Contrat douteux - contentieux			28	28
TOTAL	**10 433**	**423**	**28**	**10 884**

Exposition au risque de crédit – *Corporate*

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	1 047	42		1 089
AA	6 749	84		6 833
A	5 444	182	1	5 627
Autres	22 281	3 402	573	26 256
TOTAL	**35 521**	**3 709**	**574**	**39 804**

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	1 411	136		1 547
AA	5 152	322	48	5 522
A	12 856	352	15	13 223
Autres	20 253	3 375	396	24 024
TOTAL	**39 672**	**4 185**	**459**	**44 316**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2021			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	1 829			1 829
AA	7 442			7 442
A	18 002	40		18 042
Autres	23 496	312		23 808
TOTAL	**50 770**	**352**	**0**	**51 122**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	2 464			2 464
AA	9 183			9 183
A	19 554			19 554
Autres	21 763	569		22 332
TOTAL	**52 964**	**569**	**0**	**53 533**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2021			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	1 586	29		1 615
AA	70			70
A	1 964	50		2 014
Autres	6 390	448	11	6 849
TOTAL	**10 010**	**527**	**11**	**10 549**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	469	80		549
AA	1 213	89		1 302
A	1 814	56		1 870
Autres	5 052	453	7	5 512
TOTAL	**8 548**	**678**	**7**	**9 233**

Exposition au risque de crédit - Administration et banques centrales

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	2 416			2 416
AA	81 196			81 196
A	549	60		609
Autres	13 129	41	4	13 175
TOTAL	**97 291**	**101**	**4**	**97 396**

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	2 271			2 271
AA	127 308	4		127 312
A	4 882	4	1	4 887
Autres	7 195	34	1	7 230
TOTAL	**141 656**	**42**	**2**	**141 700**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2021			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	4 078			4 078
AA	94 551			94 551
A	5 496			5 496
Autres	25 546	21		25 567
TOTAL	**129 672**	**21**	**0**	**129 693**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	5 159			5 159
AA	102 296			102 296
A	4 161			4 161
Autres	19 135	42		19 177
TOTAL	**130 751**	**42**	**0**	**130 793**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2021			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	375			375
AA	150			150
A	473			473
Autres	4 969	3		4 971
TOTAL	**5 966**	**3**	**0**	**5 969**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	120			120
AA	854	3		857
A	2 123	1		2 124
Autres	2 487			2 487
TOTAL	**5 584**	**4**	**0**	**5 588**

Exposition au risque de crédit - Établissements de crédit

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	116			116
AA	472			472
A	992			992
Autres	1 176	50		1 226
TOTAL	**2 756**	**50**	**0**	**2 806**

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA				0
AA	954			954
A	1 852			1 852
Autres	2 803	50		2 853
TOTAL	**5 609**	**50**	**0**	**5 659**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2021			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	7 491			7 491
AA	7 732			7 732
A	21 967	5		21 972
Autres	10 110	1		10 111
TOTAL	**47 299**	**7**	**0**	**47 306**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	8 723			8 723
AA	10 272			10 272
A	20 677	25		20 702
Autres	6 345	20		6 365
TOTAL	**46 017**	**45**	**0**	**46 062**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2021			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	229	9		237
AA	737			737
A	272			272
Autres	1 809	17		1 826
TOTAL	**3 047**	**26**	**0**	**3 073**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
AAA	85	9		94
AA	1 645			1 645
A	844			844
Autres	219	15		234
TOTAL	**2 793**	**24**	**0**	**2 817**

Concentration du risque de crédit par zone géographique

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2021			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	191 172	7 931	1 568	200 671
Autres pays de l'UE	13 639	263	52	13 954
Autres pays d'Europe	556	66	2	623
Autres	282	326	5	613
Dépréciations	(189)	(532)	(669)	(1 390)
TOTAL	**205 460**	**8 054**	**958**	**214 472**

Actifs financiers au cout amorti	Au 31/12/2020			
	Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	239 830	10 346	1 513	251 689
Autres pays de l'UE	12 248	288	76	12 612
Autres pays d'Europe	51	36	1	88
Autres	377	204	36	617
Dépréciations	(173)	(448)	(626)	(1 247)
TOTAL	**252 333**	**10 426**	**1 000**	**263 759**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2021			
	Juste Valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	113 758	21		113 778
Autres pays de l'UE	72 128	256		72 384
Autres pays d'Europe	8 879	10		8 889
Autres	32 977	92		33 069
TOTAL	**227 742**	**379**	**0**	**228 121**
Dont dépréciations	(456)	(9)		(465)

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	Au 31/12/2020			
	Juste Valeur			
	Actifs sains ou dégradés		Actifs dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	121 038	60		121 098
Autres pays de l'UE	67 693	308		68 001
Autres pays d'Europe	8 469	125		8 594
Autres	32 532	163		32 695
TOTAL	**229 732**	**656**	**0**	**230 388**
Dont dépréciations	(361)	(11)		(372)

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2021			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	29 773	749	33	30 556
Autres pays de l'UE	598	154		752
Autres pays d'Europe	63	3		66
Autres	14			14
Provisions [a]	(52)	(40)	(5)	(97)
TOTAL	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	Au 31/12/2020			
	Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés		Engagements dépréciés	TOTAL
(en millions d'euros)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)	(Bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	26 912	1 120	34	28 066
Autres pays de l'UE	425	8		433
Autres pays d'Europe	8			8
Autres	13	1		14
Provisions [a]	(46)	(50)	(3)	(99)
TOTAL	**27 312**	**1 079**	**31**	**28 422**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

34.2.7. Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et organismes bénéficiant d'une garantie de l'État. Ces expositions incluent les dépôts centralisés à la Caisse des Dépôts.

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	**Total expositions directes (a)**	Prises en pension	Hors bilan	**Total expositions directes et indirectes (b)**	Exposition en %
Allemagne	5 910	287	**6 198**	114		**6 312**	2,5%
Autriche	543	5	**549**			**549**	0,2%
Belgique	10 173	236	**10 408**	2 200	(0)	**12 608**	4,9%
Espagne	14 866	142	**15 008**	44		**15 051**	5,9%
France	164 472	3 561	**168 034**	8 018	942	**176 993**	69,5%
Irlande	88	15	**103**			**103**	0,0%
Italie	14 800	501	**15 300**	11		**15 311**	6,0%
Pays Bas	305	4	**309**			**309**	0,1%
Pologne	337	25	**362**			**362**	0,1%
Portugal	1 873	77	**1 949**			**1 949**	0,8%
Roumanie	174	1	**175**	0	0	**175**	0,1%
Autres pays d'Europe	217	62	**279**		1	**280**	0,1%
Supranational	5 330	739	**6 070**	2	0	**6 072**	2,4%
TOTAL EUROPE	**219 088**	**5 656**	**224 743**	**10 389**	**943**	**236 075**	**92,6%**
Brésil	2 176	15 117	**17 293**			**17 293**	6,8%
Canada	750	1	**750**			**750**	0,3%
Japon	105	0	**105**			**105**	0,0%
Autres pays	547	56	**603**			**603**	0,2%
TOTAL RESTE DU MONDE	**3 578**	**15 174**	**18 752**	**0**	**0**	**18 752**	**7,4%**
TOTAL	**222 666**	**20 829**	**243 495**	**10 389**	**943**	**254 827**	**100,0%**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	**Total expositions directes (a)**	Prises en pension	Hors bilan	**Total expositions directes et indirectes (b)**	Exposition en %
Allemagne	4 716	291	**5 007**	393		**5 400**	1,8%
Autriche	2 488	6	**2 494**	133		**2 627**	0,9%
Belgique	10 448	312	**10 760**	1 521		**12 281**	4,2%
Espagne	12 911	124	**13 035**			**13 035**	4,5%
France	208 599	3 527	**212 126**	12 375	1 036	**225 537**	77,1%
Italie	8 389	783	**9 172**	154		**9 326**	3,2%
Pays Bas	341	5	**346**			**346**	0,1%
Pologne	355	36	**391**			**391**	0,1%
Portugal	1 370	80	**1 450**			**1 450**	0,5%
Autres pays d'Europe	208	55	**263**	9	1	**273**	0,1%
Supranational	4 814	732	**5 546**	16		**5 562**	1,9%
TOTAL EUROPE	**254 639**	**5 951**	**260 590**	**14 601**	**1 037**	**276 228**	**94,4%**
Brésil	2 918	12 216	**15 134**			**15 134**	5,2%
Canada	269		**269**			**269**	0,1%
Corée du Sud	64		**64**	94		**158**	0,1%
Japon	65	474	**539**			**539**	0,2%
Autres pays	153	57	**210**			**210**	0,1%
TOTAL RESTE DU MONDE	**3 469**	**12 747**	**16 216**	**94**	**0**	**16 310**	**5,6%**
TOTAL	**258 108**	**18 698**	**276 806**	**14 695**	**1 037**	**292 538**	**100,0%**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Exposition directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du Groupe.

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 :

	31/12/2021							
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL
(en millions d'euros)	ACTIF				PASSIF			
Instruments de taux d'intérêt	**13**	**658**	**295**	**967**	**21**	**176**	**85**	**282**
Swaps de taux d'intérêts	13	658	295	967	21	176	85	282
Options caps floors collars taux				0				0
Instruments de devises	**0**	**0**	**55**	**55**	**0**	**0**	**51**	**51**
Opérations fermes de change			55	55			51	51
Instruments de crédit				**0**				**0**
Autres instruments				**0**				**0**
Total juste valeur des instruments dérivés de couverture	**13**	**658**	**351**	**1 022**	**21**	**176**	**136**	**333**

	31/12/2020							
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL
(en millions d'euros)	ACTIF				PASSIF			
Instruments de taux d'intérêt	**11**	**766**	**665**	**1 442**	**11**	**327**	**346**	**684**
Swaps de taux d'intérêts	11	766	665	1 442	11	327	346	684
Options caps floors collars taux								0
Instruments de devises	**0**	**0**	**0**	**0**	**7**	**0**	**72**	**79**
Opérations fermes de change				0	7		72	79
Instruments de crédit				**0**				**0**
Autres instruments				**0**				**0**
Total juste valeur des instruments dérivés de couverture	**11**	**766**	**665**	**1 442**	**18**	**327**	**418**	**763**

Instruments dérivés de transaction :

(en millions d'euros)	31/12/2021							
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL
	ACTIF				PASSIF			
Instruments de taux d'intérêt	**41**	**558**	**695**	**1 293**	**33**	**349**	**408**	**791**
Swaps de taux d'intérêts	9	215	462	686	7	159	314	480
Options Caps-floors-collars	33	343	233	608	26	191	94	311
Instruments de devises	**73**	**32**	**82**	**188**	**32**	**440**	**380**	**853**
Opérations fermes de change	73	32	82	188	32	440	380	853
Instruments de crédit		**2**		**2**		**13**		**13**
Instruments sur actions et indices	**142**	**664**	**12**	**818**	**73**	**554**		**627**
Autres instruments				**0**	**1**	**4**		**4**
Total juste valeur des instruments dérivés de transaction	**256**	**1 257**	**789**	**2 302**	**139**	**1 360**	**788**	**2 288**

(en millions d'euros)	31/12/2020							
	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL	< 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	TOTAL
	ACTIF				PASSIF			
Instruments de taux d'intérêt	**11**	**264**	**606**	**881**	**10**	**233**	**584**	**827**
Swaps de taux d'intérêts	6	225	545	776	5	203	554	762
Options Caps-floors-collars	5	39	61	105	5	30	30	65
Instruments de devises	**11**	**65**	**81**	**157**	**110**	**322**	**449**	**881**
Opérations fermes de change	11	65	81	157	110	322	449	881
Instruments de crédit		**5**		**5**		**14**		**14**
Instruments sur actions et indices								
Autres instruments	**89**	**302**	**8**	**399**	**14**	**70**		**84**
Total juste valeur des instruments dérivés de transaction	**111**	**636**	**695**	**1 442**	**134**	**639**	**1 033**	**1 806**

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 génère des produits et des charges d'intérêts dont les montants sont exposés aux variations des taux d'intérêts soit au travers de la mise en place de nouvelles opérations dont le taux n'est pas connu, soit au travers de l'appréciation comparative du taux auquel les opérations existantes auraient pu être mises en place. Dans le premier cas, il s'agit de risque de variation des flux de trésorerie, tandis que dans le second cas, il s'agit de risque de juste valeur.

Depuis le 1er janvier 2020, le Groupe La Banque Postale applique les dispositions d'IFRS 9 à ses relations de couverture excepté pour les relations de macro-couverture pour lesquelles il continue d'appliquer les dispositions de la norme IAS 39 telle qu'adoptée par l'Union européenne.

Réforme des taux d'intérêts de référence

Le 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 , à l'échelle d'un marché, du remplacement d'un taux d'intérêt de référence actuel par un taux de référence alternatif ou du changement de son mode de détermination. Elle touche à la fois des taux de la zone euro (EONIA, EURIBOR) et hors zone Euro (LIBOR).

La date limite pour utiliser les nouveaux taux de référence respectant le BMR est fixée au 1er janvier 2022. Il est toutefois prévu que ce projet reste actif 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, voire 2023.

Sur 2021, le projet structuré par le Groupe La Banque Postale a notamment abordé :

- La mise à jour des contrats pour leur mise en conformité avec les exigences de BMR et avec les nouvelles pratiques de place ;
- La remédiation des contrats existants pour inclusion ou amélioration des clauses de repli (dites *Fallback*) en cas de disparition d'un taux de référence à compter du 1er janvier 2022 ;
- L'adaptation des systèmes pour prendre en charge un nouveau taux de référence comme l'€STR, le SOFR ou le SONIA.

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 à même date ni selon les mêmes modalités.

Le Groupe est exposé principalement aux taux EONIA et EURIBOR et dans une moindre mesure au taux LIBOR USD.

Euribor

Le Groupe n'envisage pas l'arrêt de l'existence de l'EURIBOR dans un avenir prévisible ni le changement du risque couvert vers un nouveau taux de référence.

Eonia

A la suite de l'annonce de la cessation de la publication de l'EONIA à partir du 31 décembre 2021, le Groupe de Travail de la Banque Centrale Européenne (BCE) a recommandé que le taux Euro Short Term Rate (€STR), majoré de 0,085%, soit utilisé comme taux de repli (*fallback rate*) pour l'EONIA. Pour mémoire, depuis le 1er octobre 2019, l'EONIA est déterminé en ajoutant 0,085% à l'€STR.

La Banque Postale a ainsi engagé un processus de remplacement du taux EONIA par €STR+0,085% ou bien par €STR mais avec une soulte en compensation de l'absence de majoration.

Sur l'année 2021 et début 2022, ont principalement été modifiés les contrats en EONIA des produits suivants :

- **Les produits dérivés (swaps) *clearés* par les chambres de compensation LCH et Eurex** que La Banque Postale détenait via des *clearing brokers*. A l'approche de la disparition de l'EONIA, ces deux chambres ont décidé de faire basculer l'indexation de ces produits d'EONIA à €STR en annulant les contrats en vie le 15 octobre et en enregistrant (booking) de nouveaux contrats €STR le 16 octobre. L'écart de 0,085% entre EONIA et €STR a été compensé via des soultes réglées ou reçues par les chambres afin de sauvegarder l'équivalence économique, pour chaque contrepartie, entre les situations d'avant et d'après.
- **Concernant les produits dérivés (swaps) que La Banque Postale détenait et dont la contrepartie n'était pas une chambre de compensation**, des amendements aux contrats cadres ont été signés. Ces amendements consistaient à remplacer l'indice EONIA par €STR+8,5bps au moment de la disparition de l'EONIA. Ceci vaut également pour les swaps intragroupes.
- **Concernant les produits de financement proposés par La Banque Postale,** généralement des crédits ou des financements de court terme comme des découverts ou des lignes de trésorerie, pour lesquels La Banque Postale était la seule contrepartie du client (financement bilatéral), l'indice EONIA a été substitué par €STR+0,085% à partir du 3 janvier 2022 (inclus), premier jour d'intérêts pour lequel l'EONIA n'a pas été publié.

Libor

Ice Benchmark Administrator (IBA), administrateur du LIBOR, a annoncé la cessation de la publication dès le 31 décembre 2021 des indices LIBOR CHF, EUR, JPY, GBP et USD (1 semaine, 2 mois). Les LIBOR USD 1, 3, 6, et 12 mois, quant à eux, cesseraient d'être publiés le 30 juin 2023. Contrairement à l'EONIA, le LIBOR n'a toutefois pas bénéficié d'un taux de repli unique qui puisse se substituer au LIBOR dans les contrats sans aucune autre modification. Toutefois, des directives sur les taux à employer et les méthodes de calcul ont généralement été proposées par des autorités compétentes ou les associations régissant les contrats cadre.

La Banque Postale a tenu à respecter les pratiques de place et a procédé de la manière suivante pour modifier ses contrats LIBOR :

- Les produits dérivés. La banque ne détenait pas d'instruments dérivés en LIBOR autre que du LIBOR USD ; aussi, aucune modification d'indice LIBOR n'a eu lieu sur ces produits.
- Les produits de financement. La banque a pu avoir recours aux indices LIBOR dans le cadre de son offre de produits de financement, et en particulier pour des facilités de credit renouvelables ou *Revolving Credit Facilities* et des prêts à terme ou *term loans*. Ces produits ont pu faire l'objet de deux changements distincts : soit ils ont été modifiés pour basculer vers l'indice RFR correspondant, calculé selon les recommandations des autorités, et majoré d'un spread accepté par les pratiques de place (généralement le spread retenu par l'ISDA), soit ils se sont reposés sur l'utilisation des LIBOR synthétiques publiés par ICE pour les contrats difficilement modifiables (*tough legacy*). Toutes ces modifications ont fait l'objet d'une étude préalable aussi bien des équipes juridiques que des équipes techniques (métier, support) pour assurer une transition fluide et avec une minimisation du risque opérationnel.

Au 31 décembre 2021, la ventilation par indice de référence significatif des instruments basés sur les anciens taux de référence et qui doivent transiter vers les nouveaux taux avant leur maturité est la suivante :

(en millions d'euros) 2021	Valeur comptable des actifs financiers (hors dérivés)	Valeur comptable des passifs financiers (hors dérivés)	Notionnel des dérivés
EONIA	381		8 493
EURIBOR	12 331	1 625	81 566
LIBOR EURO			
LIBOR USD	257	522	1 536
LIBOR GBP	243		104
LIBOR CHF			
TIBOR			
LIBOR JPY			
Autres taux	215		173

Nature de la couverture – Gestion des risques associés

Dans le cadre de la gestion des risques de marché liés aux équilibres actif / passif et de la politique de gestion des risques, La Banque Postale met en place des couvertures au moyen d'instruments dérivés.

Ces couvertures économiques se traduisent par différentes natures comptables.

Lorsque les dérivés sont détenus à des fins de transaction, par définition ils n'entrent pas dans la catégorie des dérivés de couverture au sens comptable. La couverture ne résulte donc pas de la comptabilité de couverture mais de la symétrie avec le sous-jacent couvert économiquement.

Lorsque les dérivés de couverture satisfont aux critères requis 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. L'écart de valorisation entre le dérivé et l'élément couvert constitue la part inefficace de la couverture qui sera comptabilisée en compte de résultat.

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 :

La Banque Postale applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macro-couverture réalisées dans le cadre de la gestion actif passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macro-couverture 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 La Banque Postale montre qu'elle n'est pas respectée et le dérivé de couverture est systématiquement résilié à due concurrence de l'inefficacité.

Instruments de couverture

La Banque Postale utilise plusieurs types de dérivés de couverture pour gérer les risques de taux et change des éléments du bilan.

S'agissant des swaps de taux (Contrat de gré à gré permettant d'échanger, sur la base d'un montant nominal, les flux d'intérêts calculés sur un taux fixe contre les flux d'intérêts calculés sur un taux variable) La Banque Postale privilégie les swaps contre OIS.

S'agissant des Options (Contrat de gré à gré entre deux contreparties permettant à l'acheteur de l'option de se couvrir au-delà d'un certain niveau), La Banque Postale a traité des Caps couvrant contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou d'exercice, aussi appelé strike), moyennant le paiement – généralement immédiat - d'une prime.

S'agissant des swaps de change, La Banque Postale utilise les cross currency swap (swap de devise, payeur du taux en devise et receveur du taux variable en euro). Le cross currency swap assure ainsi à la fois le financement en devise ainsi que la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

34.3.3. Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du Groupe (qu'elles soient d'origine clientèle ou financière) avec des dérivés traités avec des contreparties du marché. Ces opérations dépendent du modèle de gestion des portefeuilles.

Ces opérations procèdent de différentes stratégies de couverture qui visent essentiellement à couvrir le risque de taux d'intérêt

	Scénarios 2021 (en vigueur)	
Elément couvert	**Dérivés**	**Couverture**
Prêts à taux fixes	Swap payeur fixe	Macro-couverture "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 Payeur fixe	Couverture des flux de trésorerie (CFH : Cash Flow Hedge)
Titres à taux fixe acheté	Swap Payeur fixe	Macro-couverture "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	Macro-couverture "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
Emission obligataire à taux fixe	Swap receveur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : Fair value Hedge)

Sous-jacents couverts à l'actif :

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des obligations et des prêts à la clientèle (immobiliers,

consommation) à taux fixe, ainsi qu'au risque de taux en flux de trésorerie (acquisition d'obligations à terme).

Sous-jacents couverts aux passifs:

Le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des dépôts client à taux fixe (à vue, PEL), à des émissions obligataires à taux fixe.

Sources d'inefficacité

Couverture d'un titre par un swap :

Il existe deux types de couverture de juste valeur :

Les couvertures contre Euribor : Les couvertures contre Euribor sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation EURIBOR pour les titres, et les dérivés sont valorisés en utilisant une courbe EONIA. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture qui sera d'autant plus importante que le spread EONIA- EURIBOR va varier dans le temps (l'inefficacité provenant des variations de juste valeur de la branche variable du swap, dès lors que ce taux n'est pas un taux quotidien (tel l'Eonia) mais un taux préfixé (tel l'Euribor)).

Les couvertures contre Eonia : Les couvertures contre EONIA sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation EONIA pour les titres et pour les dérivés. Ainsi, la couverture mathématique est parfaite entre le titre et le swap (titre actualisé contre EONIA avec retraitement de la composante crédit et swap actualisé contre EONIA), c'est pourquoi elles sont considérées comme étant 100% efficaces sans nécessité de réaliser de tests d'efficacité rétrospectifs.

Couverture de plusieurs titres par plusieurs swaps :

Les principes définis permettent d'obtenir une documentation de couverture simplifiée réputée **100% efficace**, tout en gérant correctement le traitement comptable de la composante taux couverte et notamment le recyclage des résultats de couverture en fonction des opérations réalisées sur les titres.

Les titres et leur couverture (un swap, plus exceptionnellement plusieurs swaps) sont regroupés par «stratégie» de macro-couverture. Chaque stratégie de macro couverture 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 la 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 fixée des règles de débouclage en suivant le montant principal des titres vendus stratégie par stratégie afin de respecter en permanence les contraintes définies et en résiliant partiellement le même jour que la vente de titre l'encours de swap qui dépasserait du principal des titres restants. En cas de dépassement (sur-couverture), le test d'efficacité mis en place par La Banque Postale n'est pas respecté, une « inefficacité » est alors calculée, le dérivé de couverture est systématiquement résilié du montant de la sur-couverture.

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 La Banque Postale dans sa gestion opérationnelle du risque.

La méthode de détermination du ratio de couverture est la suivante : A 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. L'écart de valorisation correspond à la part inefficace de la couverture, comptabilisée en compte de résultat.

Test d'efficacité

La Banque Postale effectue un test d'efficacité au moins deux fois par semestre.

Couverture de flux de trésorerie Cash Flow Hedge :

Concernant la couverture de flux de trésorerie Cash Flow Hedge, 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 micro-couverture sur les swaps EURIBOR, La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. Partant du postulat que les swaps contre EONIA sont 100% efficace en micro couverture, la méthode consiste à créer un swap EONIA qui aurait pu être mis en place lors de la couverture (répliquant exactement le titre) et à apprécier la variation de valeur de ce swap par rapport à la variation de valeur du swap réellement mis en place.

L'inefficacité résiduelle correspond alors à la somme des variations de valeur de l'élément couvert et de l'élément de couverture. Le titre et le swap sont valorisés à l'aide d'une courbe de taux identique et constante, seul le taux de change de marché est pris en compte. Ainsi la variation de valeur du titre valorisé de cette manière est indépendante des variations de valeur des taux d'intérêt et est uniquement impactée par la variation du taux de change. Dans le cas où le test d'efficacité ne serait pas respecté, La Banque Postale impose de résilier tout ou partie du sous-jacent de couverture. Pour cela, les tests d'efficacité sont effectués avant et après cession pour s'assurer de la conformité de l'opération de résiliation.

Couverture de plusieurs titres par un swap

Afin d'assurer le suivi de la stratégie de couverture, La Banque Postale a mis en place une documentation glissante des stratégies de couverture pour matérialiser l'absence d'entrée de nouveaux titres ou de complément sur des positions existantes

Couverture de plusieurs prêts par plusieurs swap (fonds de cuve / carve out)

Pour un sous-ensemble de contrats clients à taux fixe, 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 31/12/2021		
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	**967**	**282**	**45 305**
Swaps de taux d'intérêts	967	282	45 305
Options Caps-floors-collars-taux			
Instruments de devises	0	0	**1 152**
Opérations fermes de change			1 152
Autres instruments			
TOTAL DERIVES DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**967**	**282**	**46 458**
Instruments de taux d'intérêt			
Instruments de devises	**55**	**50**	**1 060**
Opérations fermes de change	55	50	1 060
Autres instruments			
TOTAL DERIVES DE COUVERTURE DE FLUX DE TRESORERIE	**55**	**50**	**1 060**
TOTAL DES INSTRUMENTS DERIVES DE COUVERTURE	**1 022**	**333**	**47 517**

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	3 ans	> 3 ans
EONIA	**5 130**	**3 056**
LIBOR USD	**728**	**171**

Ces montants notionnels de dérivés de couverture sont ventilés avant ou après l'échéance de 3 ans qui est la 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 3 ans à compter du 1er janvier 2022, puis est reconduit d'année en année

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020 Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	**1 443**	**684**	**51 596**
Swaps de taux d'intérêts	1 443	684	51 477
Options Caps-floors-collars-taux			119
Instruments de devises	**0**	**0**	**798**
Opérations fermes de change			798
Autres instruments			
TOTAL DERIVES DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**1 443**	**684**	**52 394**
Instruments de taux d'intérêt			**140**
Instruments de devises	**0**	**79**	**741**
Opérations fermes de change		79	741
Autres instruments			
TOTAL DERIVES DE COUVERTURE DE FLUX DE TRESORERIE	**0**	**79**	**881**
TOTAL DES INSTRUMENTS DERIVES DE COUVERTURE	**1 443**	**763**	**53 275**

Opérations sur les instruments dérivés de couverture : analyse par durée résiduelle (notionnels)

La ventilation des notionnels des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021 < 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	TOTAL
Instruments de taux d'intérêt	**5 555**	**32 619**	**7 131**	**45 305**
Swaps de taux d'intérêts	5 555	32 619	7 131	45 305
Option de taux caps-floors-collars				0
Instruments de devises	**0**	**100**	**1 053**	**1 152**
Opérations fermes de change		100	1 053	1 152
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DERIVES DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**5 555**	**32 718**	**8 184**	**46 458**
Instruments de taux d'intérêt				**0**
Instruments de devises	**0**	**0**	**1 060**	**1 060**
Opérations fermes de change			1 060	1 060
Autres instruments				**0**
TOTAL NOTIONNEL DERIVES DE COUVERTURE DE FLUX DE TRESORERIE	**0**	**0**	**1 060**	**1 060**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DERIVES DE COUVERTURE	**5 555**	**32 718**	**9 244**	**47 517**

	Au 31/12/2020			
(en millions d'euros)	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	TOTAL
Instruments de taux d'intérêt	**5 597**	**35 263**	**10 736**	**51 596**
Swaps de taux d'intérêts	5 555	35 208	10 714	51 477
Option de taux caps-floors-collars	42	55	22	119
Instruments de devises	**340**	**0**	**459**	**799**
Opérations fermes de change	340		459	799
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DERIVES DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**5 937**	**35 263**	**11 195**	**52 395**
Instruments de taux d'intérêt	**140**			**140**
Instruments de devises	**334**		**407**	**741**
Instruments de crédit				
Autres instruments				**0**
TOTAL NOTIONNEL DERIVES DE COUVERTURE DE FLUX DE TRESORERIE	**474**	**0**	**407**	**881**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DERIVES DE COUVERTURE	**6 411**	**35 263**	**11 602**	**53 276**

Couverture de juste valeur

Éléments couverts

Micro-couverture de juste valeur	31/12/2021			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévalution 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	8 916	(7)		(332)
Change	100			
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**9 015**	**(7)**	**0**	**(332)**
Taux d'intérêt	639	4		(11)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**639**	**4**	**0**	**(11)**
PASSIF				
Taux d'intérêt	10 063	257		(308)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**10 063**	**257**	**0**	**(308)**

Micro-couverture de juste valeur	31/12/2020			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévalution 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	12 333	325		105
Change				
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**12 333**	**325**	**0**	**105**
Taux d'intérêt	1 000	14		2
Change				
Autres	182			
Instruments financiers au coût amorti	**1 182**	**14**	**0**	**2**
PASSIF				
Taux d'intérêt	11 195	565		88
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**11 195**	**565**	**0**	**88**

Macro-couverture de juste valeur	31/12/2021	31/12/2020
(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	11 585	13 300
Total - ACTIF	**11 585**	**13 300**
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	14 079	14 144
Total- PASSIF	**14 079**	**14 144**
TOTAL **Couverture de la juste valeur de l'exposition au risque de taux d'intérêt d'un portefeuille d'instruments financiers**	**25 664**	**27 444**

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

	31/12/2021		
	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'inéfficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(130)	125	(5)
Change	1	(1)	
Autres			
TOTAL	**(129)**	**124**	**(5)**

	31/12/2020		
	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'inéfficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(145)	145	
Change	9	(8)	
TOTAL	**(136)**	**137**	**0**

Couverture de flux de trésorerie

Éléments de couverture

	31/12/2021		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessées	
(en millions d'euros)	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	Réévalution de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
ACTIF			
Taux d'intérêt		27	
Change		20	42
Autres			
TOTAL	**0**	**47**	**42**

	31/12/2020		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessées	
(en millions d'euros)	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	Réévalution de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
ACTIF			
Taux d'intérêt		31	
Change	(22)		(1)
Autres			
TOTAL	**(22)**	**31**	**(1)**

Résultat de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie

	31/12/2021		
	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'inéfficacité de la couverture
Taux d'intérêt		(4)	
Change	106	(64)	
Autres			
TOTAL	**106**	**(67)**	**0**

	31/12/2020		
	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'inéfficacité de la couverture
Taux d'intérêt		(16)	
Change	(67)	66	9
Autres			
TOTAL	**(67)**	**50**	**9**

34.3.4. Mesure du risque

La VaR

La VaR (Value at Risk) est un indicateur du risque de perte auquel La Banque Postale est confrontée. Il donne une estimation de la perte maximale potentielle à un horizon donné avec une probabilité donnée. Toutefois cet indicateur ne donne aucune indication 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 action auxquels La Banque Postale est exposée.

La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, peu significatives à date au regard des positions globales, pourrait amener la Direction des Risques Groupe (DRG) à déployer une méthodologie plus adaptée. Des indicateurs dédiés à la surveillance du risque optionnel sont par ailleurs implémentés.

La DRG procède à une analyse ex post (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

Les scénarios de stress

L'estimation de la VaR, faite sur l'hypothèse d'une loi de distribution normale, est effectuée dans des conditions normales de marché et ne donne aucune information sur le montant de la perte potentielle lorsque la VaR est dépassée. Il est donc nécessaire de pouvoir estimer les pertes potentielles en supposant des conditions de marchés exceptionnelles (attentats, faillite d'un grand groupe, etc.) et c'est dans cette optique que sont implémentés des scénarios de stress.

Un scénario de stress consiste à simuler une situation extrême afin d'évaluer les conséquences financières sur le résultat ou les fonds propres de La Banque Postale. Le recours à ces scénarios est un outil

d'analyse et de maîtrise pour mieux appréhender les risques de marchés.

34.4 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini, par l'arrêté du 3 novembre 2014, comme le risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché (risque systémique) ou de facteurs idiosyncratiques (risque de signature propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Les systèmes de déclaration des risques de liquidité couvrent l'ensemble du groupe La Banque Postale, au niveau prudentiel. Certaines des limites et indicateurs utilisés en gestion font référence à des unités sociales du groupe, notamment La Banque Postale, entité la plus importante.

Le pilotage du risque de liquidité s'appuie sur :

- une cartographie des risques ;
- un dispositif de principes et limites ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de funding du groupe La Banque Postale ;
- un coussin de titres liquides non grevés de haute qualité (et son équivalent de dépôt à la banque centrale).

En avril 2021, les instances de La Banque Postale (Conseil de surveillance) ont approuvé l'ensemble du dispositif d'évaluation de la liquidité et de son adéquation – ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*).

La Banque Postale dispose d'une forte position de liquidité assise sur :

- un montant de dépôts clients supérieur à celui des prêts clients. La Banque Postale dispose d'une base de dépôts très importante et diversifiée (supérieure à 200 milliards d'euros), principalement composée de dépôts d'une clientèle de particuliers français ;
- un important portefeuille HQLA (High Quality Liquidity Assets), La Banque Postale a historiquement investi une part significative de son bilan en titres souverains, en raison de son activité historique de recueil de dépôts, alors que les activités de crédits clientèles ne se sont développées que depuis 2006. Ce portefeuille contient exclusivement des actifs liquides et de haute qualité en accord avec les dispositions du Règlement délégué (UE) n°2015/61, ce qui permet d'élever son ratio de liquidité à court terme au-dessus de 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 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 de Gestion du Bilan, dans le respect des principes et limites validés par le Comité de Pilotage des Risques Groupe (CPRG). Cette responsabilité est partiellement déléguée au Comité ALM et Trésorerie pour le risque de liquidité.

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 principes 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) dont les objectifs principaux sont (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 et 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 Postale.

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

Ce dispositif s'appuie principalement sur l'horizon de survie et le ratio de liquidité court terme LCR *(Liquidity Coverage Ratio)*.

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de La Banque Postale à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique.

Le LCR doit être supérieur à 100 %, limite réglementaire respectée par La Banque Postale (qui se fixe une cible interne plus élevée, précédemment mentionnée) à fin 2021.

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. Un proxy du LCR est calculé quotidiennement.

L'indicateur d'horizon de survie mesure la durée durant laquelle la Banque Postale resterait en mesure de faire face à ses échéances pendant une période de stress mêlant chocs systémique et idiosyncratique.

Suivi de la liquidité à long terme

Le dispositif de pilotage comprend :

- le ratio relatif au financement stable NSFR (« Net Stable Funding Ratio ») ;
- 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 Postale s'assure d'un niveau adéquat au long terme ;
- dans le cadre de l'ILAAP, plusieurs stress ayant été développés ;
- la concentration, le coût et la structure du refinancement, la concentration du coussin d'actifs, étant évalués régulièrement et faisant l'objet de reportings réglementaires (ALMM) en complément de la publication du LCR ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises ;
- une évaluation de gap de liquidité, détaillée ci-dessous.

La Banque Postale évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance et des limites définies sur les horizons de 1, 3 et 5 ans. Les hypothèses prises en compte correspondent à une approche stressée, résultant en une vision conservatrice de la position de liquidité du groupe La Banque Postale.

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 de Gestion du Bilan et par la Direction des Risques *Groupe*.

Les opérations hors bilan sont intégrées en prenant en compte des hypothèses de tirage.

Le caractère cessible de certaines opérations peut le cas échéant être pris en compte.

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, soit 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.

Plan de Financement d'Urgence (PFU)

Le Plan de financement d'urgence est destiné à être suivi par les instances de gouvernance (Comité ALM et Trésorerie, Comité Barèmes et Refinancements (CBR), CPRG) et exécuté opérationnellement par la Banque de Financement et d'Investissement.

Le PFU fait partie du processus d'évaluation interne de la liquidité dont La Banque Postale rend compte de façon annuelle. Le PFU présente les indicateurs avancés retenus pour apprécier 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 PFU 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 la surveillance accrue du risque de liquidité. La présentation, en période normale, des indicateurs est réalisée au cours du Comité ALM et Trésorerie et périodiquement au CPRG. Ces indicateurs font également l'objet d'un suivi hebdomadaire dans le cadre du CBR.

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 Postale à se procurer rapidement des fonds sur les marchés pour s'assurer que les estimations sur la capacité de La Banque Postale à emprunter restent valides. La fréquence envisagée pour ce genre de test est au minimum de deux fois par an.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponible rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.
La réserve de liquidité est composée :
- du cash placé auprès de la banque centrale (hors moyenne des réserves obligatoires calculée 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 ratio 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 La Banque Postale (La Banque Postale Home Loan SFH) par l'émission de covered bond, constitue également une source de liquidité importante.

Capacités d'accès au financement externe

Dans le cadre de la gestion prudente de la liquidité mise en œuvre par le Comité ALM et Trésorerie et le Comité CPRG, 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 20 milliards d'euros d'EMTN, au format retail, permettant d'émettre de la dette senior (vanille et structurée), senior non préférée et Tier 2 ;
- un programme de 10 milliards d'euros de titres financiers, au format retail, dédié aux émissions structurées de dette senior ;
- un programme de 30 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'Obligations de Financement de l'Habitat (OFH) via son véhicule de financement sécurisé mis en place en 2013, La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale SA ;
- un accès au refinancement par la Banque européenne d'investissement (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 aux plateformes de mises en pension Brokertec, Eurex Repo et Eurex GC pooling et NGT Bondlend ;

- un accès au marché interbancaire.

La Banque Postale a également accès à un véhicule de financement sécurisé *via* la Caisse de Financement Local (CAFFIL), à qui La Banque Postale cède régulièrement des prêts distribués aux entités du Secteur public local.

Par ailleurs, suite à l'assouplissement par la BCE des critères d'accès aux opérations ciblées de refinancement de long terme (TLTRO III), au début de l'année 2021, La Banque Postale a décidé de tirer l'intégralité de l'allocation disponible.

34.5 Risque de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectées par les fluctuations des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux comprend la gestion de la sensibilité de la valeur économique des fonds propres (EVE) et la gestion de la sensibilité de la marge nette d'intérêt (MNI).

L'unité en charge de la surveillance et de la gestion du risque de taux d'intérêt global est au sein de 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 et Trésorerie 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 est essentiellement mensuelle.

Objectifs

Le risque de taux est piloté de manière à couvrir la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de La Banque Postale sous contrainte du respect des indicateurs de sensibilité de la valeur. Ce pilotage est réalisé en dynamique, sur la base du plan d'affaires, au travers de la mise en place de dérivés de taux (couvertures) ou d'inflexion de la politique commerciale.

Le 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.

Périmètre

Comme requis pas le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le *banking book* (portefeuille bancaire) sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, Inflation, Eonia, etc.) en tenant compte de conventions d'écoulement probables, elles-mêmes fonctions des situations de marché. Il recouvre plusieurs facteurs de risques :
- 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 / et à l'inflation.

Dans ce cadre, la variation de marge nette d'intérêt est mesurée en fonction de plusieurs scénarios de taux. Le risque de taux d'intérêt présent dans le bilan est simulé de manière dynamique, en tenant compte des variations futures d'encours (remboursements anticipés, productions nouvelles, etc.) conformément aux modèles comportementaux développés et au plan d'affaires.

Les opérations des portefeuilles obligataires de la Salle des marchés comptabilisées à la juste valeur par résultat (*trading*) 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 de Gestion du Bilan 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.

La sensibilité de la valeur des fonds propres (EVE – Economic Value of Equity)

Elle correspond à la variation défavorable de la valeur consécutive à différents scénarios de choc, rapportée aux fonds propres prudentiels de La Banque Postale. Celle-ci est calculée de manière statique à partir des échéanciers contractuels des éléments de bilan en stock.

La sensibilité de la Marge Nette d'Intérêts (MNI)

La sensibilité de la MNI se définit comme étant la différence de MNI entre un scénario de taux modifié par rapport à un scénario de taux de référence.

Cette sensibilité de la MNI se calcule pour chaque scénario de taux en prenant en compte les modèles comportementaux dépendants des taux, et en maintenant les niveaux de nouvelle production et collecte des activités commerciales, et les hypothèses relatives aux opérations financières équivalentes au scénario de référence.

NOTE 35 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

35.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers
35.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers
35.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres
35.4 Instruments financiers de couverture
35.5 Reclassements d'actifs financiers
35.6 Compensation des instruments financiers

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 non ajustés observés 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

31/12/2021			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	123 117	125 901			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	67 823	67 837			
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	231 420	231 420	182 357	30 587	18 476
Instruments dérivés de couverture	1 022	1 022		1 022	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	228 310	228 310	222 356	3 064	2 890
Immeubles de placement	3 393	3 877		2 050	
Titres au coût amorti	23 480	24 256			
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	500	500		44	334
Créances clients et autres créances	5 554	5 554			
Autres actifs financiers courants	436	436	230	134	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 895	2 895	634	2 261	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	30 393	30 723			
Dettes envers la clientèle	234 582	233 333			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	4 253	4 253	470	3 783	
Instruments dérivés de couverture	333	333		333	
Dettes représentées par un titre	21 693	22 495			
Dettes subordonnées	10 110	10 376			
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	13 909	14 176		657	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 140	9 140			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Transfert sur les Titres :

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 226 millions d'euros (17 titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 28 millions d'euros (2 titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

31/12/2020			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	125 222	131 030			
Prêts et créances sur les établissements de crédit	114 434	114 446			
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	195 629	195 629	148 285	33 035	14 309
Instruments dérivés de couverture	1 443	1 443		1 443	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	230 559	230 559	226 826	1 964	1 769
Immeubles de placement	3 083	4 109		1 705	
Titres au coût amorti	24 018	25 842			
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	501	501		75	323
Créances clients et autres créances	5 100	5 100			
Autres actifs financiers courants	382	382		314	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 763	2 763	450	2 314	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	33 533	33 533			
Dettes envers la clientèle	229 793	232 109			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	3 279	3 279	400	2 879	
Instruments dérivés de couverture	763	763		763	
Dettes représentées par un titre	21 639	22 697			
Dettes subordonnées	10 187	10 586			
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	12 399	12 988		705	
Dettes fournisseurs et autres dettes	8 724	8 724			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti

(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur

Transfert sur les Titres :

Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 117,6 millions d'euros (4 titres à revenu fixe dont les transactions répondent désormais aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 64,1 millions d'euros (8 titres à revenu fixe qui ne répondent plus aux conditions de volume et de fréquence).

Transfert sur les dérivés :

Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 8,5 millions d'euros (il s'agit d'un changement de méthode entre 2019 et 2020 appliquée aux CDS sur 9 dossiers).

Justes valeurs de niveau 3 : rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture (activités bancaires)

(en millions d'euros)	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	TOTAL
Ouverture	**14 308**	**1 989**	**16 297**
Gains et pertes enregistrés en résultat	1 500		**1 500**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(80)	**(80)**
Achats	4 086	719	**4 805**
Ventes	(1 029)		**(1 029)**
Emissions			**0**
Remboursements	(2 005)		**(2 005)**
Transferts vers ou hors niveau 3	(16)	(283)	**(298)**
Variation de périmètre	2 962	745	**3 707**
Autres mouvements	(1 332)	4	**(1 328)**
CLÔTURE	**18 476**	**3 094**	**21 571**

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 un prix de sortie soit le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IFRS 13 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier (multi contribution), d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles (volume, fourchette de prix) dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif la juste valeur doit être déterminée par utilisation de techniques de valorisation. Ces techniques comprennent l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal. À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des futures est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation faisant référence à des données de marché concerne plus

généralement les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts…), les dépôts-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.

2021		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	1 977					**1 977**
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	1 763		(952)		(1 208)	**(397)**
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		12 575			1 399	**13 974**
Opérations de couverture	205	(5)	38			**238**
TOTAL	**3 946**	**12 570**	**(914)**	**0**	**191**	**15 793**
2020						
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 921				297	**2 218**
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	438		1 109		(157)	**1 390**
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		3 678			1 275	**4 953**
Opérations de couverture	227	9	(37)			**199**
TOTAL	**2 586**	**3 687**	**1 072**	**0**	**1 415**	**8 760**

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 2021.

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

2021	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	58		58	30	29	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	35		35	30	3	2
2020	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E	F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	89		89	59	31	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	59		59	59		0

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés.

La fréquence des appels de marge est hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir au titre de la norme IFRS 7 sur la compensation.

35.6.2 Instruments financiers des activités bancaires

2021	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) **ACTIFS**	A	B	C=A-B	Instruments financiers D	Cash collatéral D	E	F=C-D-E
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**232 524**		**232 524**	**2 237**	**961**		**229 326**
Dont opérations de pension	1		1				1
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*3 368*		*3 368*	*2 237*	*961*		*170*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**192 957**	**1 965**	**190 992**	**82**	**60**	**5 119**	**185 731**
Dont prises en pension	*9 228*	*1 965*	*7 263*	*82*	*60*	*5 119*	*2 002*
Comptes de régularisation et autres actifs	**33 415**		**33 415**	**5**			**33 410**
Dont dépôts de garantie donnés	*5*	*0*	*5*	*5*			*0*
Autres actifs non soumis à compensation	**315 379**		**315 379**				**315 379**
TOTAL ACTIF	**774 275**	**1 965**	**772 310**	**2 324**	**1 021**	**5 119**	**763 846**
PASSIFS			0				**0**
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**4 667**		**4 667**	**2 237**	**338**		**2 092**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*2 612*		*2 612*	*2 237*	*338*		*37*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**267 396**	**1 965**	**265 431**	**87**	**635**	**27 416**	**237 293**
Dont mises en pension	*46 035*	*1 965*	*44 070*	*87*	*635*	*27 416*	*15 932*
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	**470 433**		**470 433**				**470 433**
TOTAL PASSIF	**742 496**	**1 965**	**740 531**	**2 324**	**973**	**27 416**	**709 818**

2020	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/donnés en garantie	Montants nets
(en millions d'euros) **ACTIFS**	A	B	C=A-B	Instruments financiers D	Cash collatéral D	E	F=C-D-E
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**197 215**		**197 215**	**2 095**	**667**		**194 453**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*2 980*		*2 980*	*2 095*	*667*		*218*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**242 453**	**2 713**	**239 740**	**1 820**	**1**	**11 811**	**226 108**
Dont prises en pension	*18 696*	*2 713*	*15 983*	*1 820*	*1*	*11 811*	*2 351*
Comptes de régularisation et autres actifs	**31 907**		**31 907**	**7**			**31 900**
Dont dépôts de garantie donnés	*17*	*0*	*17*	*7*			*10*
Autres actifs non soumis à compensation	**268 314**		**268 314**				**268 314**
TOTAL ACTIF	**739 889**	**2 713**	**737 176**	**3 922**	**668**	**11 811**	**720 775**
PASSIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**4 184**		**4 184**	**2 095**	**453**		**1 636**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*2 568*		*2 568*	*2 095*	*453*		*20*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**266 639**	**2 713**	**263 926**	**1 820**	**212**	**34 237**	**227 657**
Dont mises en pension	50 628	2 713	47 915	1 820	212	34 237	11 646
Autres dettes non soumises à compensation (hors capitaux propres)	**436 623**		**436 623**				**436 623**
TOTAL PASSIF	**707 446**	**2 713**	**704 733**	**3 915**	**665**	**34 237**	**665 916**

NOTE 36 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

36.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public
36.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation
36.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

36.1 Relations avec l'Etat et les entreprises du secteur public

36.1.1 Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

En ce qui concerne les activités bancaires du Groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (livret A, Livret Développement Durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

36.1.2 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes, aux conditions de marché, avec des entreprises du secteur public.

36.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les sociétés consolidées par le groupe CDC concernent essentiellement les opérations réalisées par La Banque Postale avec les fonds d'épargne gérés par la Caisse des Dépôts et sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits	1 082	946
Charges	(7)	(10)
Créances	66 115	68 682
Dettes	452	184

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 5,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (5,8 millions d'euros en 2020). 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 2021 s'élèvent à 0,3 million d'euros (0,2 million d'euros en 2020).

NOTE 37 ENTITES STRUCTUREES

37.1 Entités structurées consolidées
37.2 Entités structurées non consolidées

37.1 Entités structurées consolidées

Les entités structurées sont des entités qui ont été conçues de telle manière que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le facteur déterminant pour établir qui contrôle l'entité ; c'est notamment le cas lorsque les activités pertinentes sont dirigées au moyen d'accords contractuels. Les entités structurées ont généralement un objectif précis et bien défini ou des activités bien circonscrites.

Les entités structurées consolidées incluent :

- Des organismes de placements collectifs (OPC, FCP) dont la gestion est assurée par les filiales du Groupe dans le cadre de ses activités bancaires ou pour lequel le Groupe est amené à investir pour le compte des assurés souscrivant auprès des entités du Groupe ainsi que pour son compte propre.
- Des Fonds Communs de Titrisations (FCT) dont les parts sont émises par des entités structurées ayant pour vocation de diversifier les risques de crédit sous-jacents et qui peuvent être divisées en tranche.

37.2 Entités structurées non consolidées

Les informations présentées ci-après concernent les entités structurées par le Groupe et qui ne sont pas contrôlées par ce dernier. Ces informations ont été regroupées par entités exerçant des activités similaires : La Titrisation, les Fonds de placement et Autres.

Titrisation

Les opérations de titrisation regroupent les Fonds Communs de Titrisation (FCT) et structures équivalentes qui émettent des instruments financiers pouvant être souscrits par des investisseurs, portent des risques de crédit inhérents et qui peuvent être divisés en tranche. La titrisation est une technique financière par laquelle des créances traditionnellement illiquides et gardées par leurs détenteurs jusqu'à l'échéance sont transformées en titres négociables et liquides. Le but de cette opération est de :

- permettre la transformation d'un portefeuille illiquide en titres liquides ;
- favoriser la levée des fonds à des conditions avantageuses : outil de refinancement ;
- améliorer la gestion des risques : mécanisme de transfert de risques vers l'investisseur ;
- transférer le risque de crédit et ses composantes (risque de taux, de liquidité…) et donc de réduire les contraintes sur les fonds propres ;
- facilite la structuration du bilan (instrument de gestion du bilan).

Fonds de placement

Cette activité consiste à répondre à la demande des investisseurs dans le cadre :

- de la gestion de fonds. Cette activité fait appel à des entités structurées comme les organismes de placements collectifs ou des fonds immobiliers et autres structures équivalentes ;
- du placement des primes d'assurance reçues des clients des sociétés d'assurance conformément aux dispositions réglementaires prévues par le Code des assurances. Les placements des sociétés d'assurance permettent de garantir les engagements pris vis-à-vis des assurés tout au long de la vie des contrats d'assurance. Leur valeur et leur rendement sont corrélés à ces engagements.

Autres

Il s'agit d'un ensemble regroupant le reste des activités.

Intérêts dans les entités structurées non consolidées

Les intérêts du Groupe dans une entité structurée non consolidée concernent les liens contractuels ou non qui l'exposent à un risque de rendements variables associés à la performance de cette entité structurée. Les intérêts peuvent être attestés notamment par la détention d'instruments de capitaux propres ou de titres de créances mais également par un financement, un crédit de trésorerie, un rehaussement de crédit, l'octroi de garanties ou de dérivés structurés.

Le tableau ci-dessous fournit une information en regroupant par activité, de façon cumulée, l'exhaustivité des entités dans lesquelles le Groupe a un intérêt sans restriction particulière :

(en millions d'euros)	Titrisation	Fonds de placement	Autres
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	6 177	119 083	435
Instruments financiers dérivés de couverture			
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	3		40
Actifs financiers au coût amorti		170	2 773
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**6 180**	**119 253**	**3 248**
Provisions			
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**0**	**0**	**0**
Engagements de financement donnés		120	836
Engagements de garantie donnés	0		
Exposition maximale au risque de perte	**6 180**	**119 373**	**4 084**
Garanties reçues et autres rehaussements de crédit			
Exposition nette au risque de perte	**6 180**	**119 373**	**4 084**

L'exposition maximale au risque de perte correspond au montant des intérêts enregistrés à l'actif du bilan et des engagements donnés minoré des provisions pour risques et charges enregistrées au passif, minoré des garanties reçues.

L'exposition maximale au risque de perte est le plus souvent limitée aux parts détenues dans les fonds, à l'exception des fonds dans lesquels La Banque Postale accorde une garantie de capital et de performance.

Informations sur les entités structurées non consolidées sponsorisées par le groupe

Sont définis comme entités structurées non consolidées sponsorisées les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le Groupe, notamment les fonds gérés par la filiale La Banque Postale Asset Management.

Une entité structurée est réputée sponsorisée par le Groupe dès lors que sa dénomination intègre le nom du Groupe ou d'une de ses filiales.

Les revenus tirés par le Groupe sur ces entités s'élèvent à 98 millions d'euros au 31 décembre 2021 et sont principalement composés de commissions non récurrentes.

NOTE 38 ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS EVENTUELS

38.1 Engagements des activités bancaires
38.2 Autres engagements donnés
38.3 Autres engagements reçus
38.4 Passifs éventuels

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)	31/12/2021	31/12/2020
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
en faveur d'établissements de crédit	1 949	1 838
en faveur de la clientèle	26 992	24 053
Engagements de garantie		
en faveur d'établissements de crédit	1 123	980
en faveur de la clientèle [(a)]	1 324	1 650
Engagements sur titres à livrer	17 438	15 135
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
reçus d'établissements de crédit [(b)]	17 185	15 619
reçus de la clientèle	400	495
Engagements de garantie		
reçus d'établissements de crédit	36 937	36 712
reçus de la clientèle	6 980	6 515
Engagements sur titres à recevoir	216	365
Autres engagements donnés [(b)(c)]	51 044	46 668
Autres engagements reçus	27 297	27 589

(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 (9 099 millions d'euros) et reçus (702 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 2021, 23 798 millions d'euros (21 725 millions d'euros en 2020) 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 2021 à 184 millions d'euros (contre 197 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 41 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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 Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 11 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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 2021 à 82 millions d'euros, dont 65 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 2021.

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 2022 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2021 à 60 millions d'euros.

38.3.4 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.

38.3.5 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 Passifs éventuels

Le Groupe n'a pas connaissance de risques significatifs qui ne feraient pas l'objet d'une provision dans les comptes consolidés.

NOTE 39 PRECISIONS COMPLEMENTAIRES SUR LES ACTIVITES BANCAIRES ET D'ASSURANCE

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale
39.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires et d'assurance par durée restant à courir
39.3 Placements des activités d'assurance
39.4 Produits nets des sociétés d'assurance
39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Caisse, Banques centrales	50 812	1 783
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	231 420	195 629
Instruments dérivés de couverture	1 022	1 443
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	228 509	230 779
Titres au coût amorti	23 480	24 018
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au cout amorti	67 823	114 434
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	123 117	125 222
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	101	220
Actifs d'impôts courants	831	969
Compte de régularisation et actif divers	33 268	31 696
Actifs destinés à être cédés	178	0
Participations dans les entreprises mises en équivalence	948	696
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	9 796	9 149
Montant net des écarts d'acquisition - Actif	142	142
Elimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(8 879)
TOTAL	**762 568**	**727 301**

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	4 253	3 279
Instruments dérivés de couverture	333	763
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	30 393	33 533
Dettes envers la clientèle	234 584	229 793
Dettes représentées par un titre	21 693	21 639
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	422	726
Passifs d'impôts courants	1 355	1 592
Comptes de régularisation et passifs divers	21 226	21 456
Provisions techniques des entreprises d'assurance	414 398	379 830
Provisions	1 075	1 025
Dettes subordonnées	10 110	10 187
Intérêts minoritaires	**11 690**	**13 593**
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	**10 845**	**9 688**
Réserves consolidées et autres	10 289	5 567
Résultat part du Groupe	556	4 121
Solde des opérations avec le reste du Groupe - Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du Groupe - Impact sur le bilan	193	197
TOTAL	**762 568**	**727 301**

39.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à - d'1 an	Échéances à + d'1 an	Total
Éléments d'actifs par durée restant à courir			
Caisses, banques centrales	50 812	(0)	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	7 774	223 646	231 420
Instruments dérivé de couverture	13	1 009	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	24 616	203 840	228 456
Titres au coût amorti	1 581	21 899	23 480
Créances sur les établissements de crédit	67 372	451	67 823
Prêts et créances sur la clientèle	21 908	101 209	123 117
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Actif	0	101	101
Éléments de passif par durée restant à courir			
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	140	4 113	4 253
Instruments dérivés de couverture	21	312	333
Dettes envers les établissements de crédit	23 611	6 782	30 393
Dettes envers la clientèle	218 668	15 915	234 584
Dettes représentées par un titre	8 004	13 689	21 693
Dettes subordonnées	1 123	8 987	10 110
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Passif	0	421	422

39.3 Placements des activités d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs financiers à la juste valeur par résultat (a)	226 404	187 678
Instruments dérivés de couverture	55	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables (b)	216 584	216 883
Titres au coût amorti	84	155
Immeubles de placement	3 393	3 083
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**446 520**	**407 799**

(a) Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de dettes	**180 952**	**149 028**
Effets publics et valeurs assimilées	4 316	4 744
Obligations et autres titres à revenu fixe	20 439	17 523
OPCVM	76 848	62 680
Actifs représentatifs de contrats en UC	73 742	57 236
Prêts et avances	5 607	6 845
Instruments de capitaux propres	**44 038**	**38 120**
Actions et autres titres à revenu variable	39 301	34 049
Actifs représentatifs de contrats en UC	4 737	4 071
Instruments dérivés	1 413	531
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR RESULTAT	**226 403**	**187 679**

(b) Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2021		
	Juste valeur	Dépréciation	Gains / pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	121 945	(70)	(1 669)
Obligations et autres titres à revenu fixe	94 639	(359)	491
Total des instruments de dettes	**216 584**	**(429)**	**(1 178)**
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**216 584**	**(429)**	**(1 178)**
Impôts			603
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres sur instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables (net d'impôts) sur placements d'assurance			**(575)**

(en millions d'euros)	31/12/2020		
	Juste valeur	Dépréciation	Gains / pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	122 018	(56)	1 847
Obligations et autres titres à revenu fixe	94 865	(308)	2 017
Total des instruments de dettes	**216 883**	**(364)**	**3 864**
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**216 883**	**(364)**	**3 864**
Impôts			(815)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres sur instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables (net d'impôts) sur placements d'assurance			**3 049**

39.4 Produits nets des sociétés d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Primes émises	32 849	23 169
Variation des primes non acquises	(176)	(169)
Primes acquises	**32 673**	**23 000**
Chiffres d'affaires ou produits des autres activités	**90**	**135**
Autres produits d'exploitation	**14**	
Produits des placements nets de charges	5 289	4 886
Plus ou moins values de cession des placements	(1 209)	(2 180)
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	10 457	526
Variation des dépréciations sur placements	(68)	(333)
Impacts de l'approche par superposition	(1 074)	(679)
Total des produits financiers nets de charges	**13 396**	**2 221**
Total des produits des activités ordinaires	**46 173**	**25 356**
Charges des prestations des contrats	(39 215)	(21 042)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	205	120
Charges et produits des autres activités	5	(1)
Frais d'acquisition des contrats	(4 013)	(3 286)
Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution	(552)	(431)
Frais d'administration	(285)	(246)
Autres produits et charges opérationnels courants	(489)	(455)
Total des autres produits et charges courants	**(44 345)**	**(25 340)**
Résultat opérationnel courant	**1 828**	**16**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(4)	(28)
Résultat opérationnel	**1 823**	**(12)**
Charges de financement	(99)	(56)
Variation de valeur des actifs incorporels	(122)	(11)
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	88	688
Variation de valeur des écarts d'acquisition		4 578
Impôts sur les résultats	(469)	(420)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	**1 222**	**4 767**
Intérêts minoritaires	**474**	**491**
Résultat net part du Groupe	**748**	**4 276**

39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition

L'impact net de l'approche par superposition par type d'actif financier est détaillé comme suit :

	31/12/2021				31/12/2020			
(€ million)	Valeur comptable	Impact Overlay brut	Impôt différé	Impact Overlay net	Valeur comptable	Impact Overlay brut	Impôt différé	Impact Overlay net
OPCVM	46 964	131	(32)	99	45 751	152	(6)	146
Actions et autres titres à revenu variable	33 598	943	(56)	887	29 263	529	(172)	357
Obligations	6 160	(9)	2	(7)	6 230	(4)	(41)	(46)
Autres actifs financiers	18 559	9	36	45	19 028	2	6	8
TOTAL	**105 281**	**1 074**	**(50)**	**1 024**	**100 272**	**679**	**(213)**	**465**

Les impacts de l'approche par superposition sur le compte de résultat sont détaillés comme suit :

	31/12/2021			31/12/2020		
(en millions d'euros)	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay
Produit net bancaire hors Overlay	51	1 125		(68)	611	
Impact Overlay			(1 074)			(679)
Produit net bancaire	**51**	**1 125**	**(1 074)**	**(68)**	**611**	**(679)**
Impôts différés	(25)	(75)	50	16	(198)	214
RESULTAT NET	**26**	**1 050**	**(1 024)**	**(52)**	**413**	**(465)**

NOTE 40 NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

40.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts
40.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur
40.3 Variation du besoin en fonds de roulement
40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires
40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement
40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts
40.7 Remboursements des emprunts
40.8 Autres flux liés aux opérations de financement
40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires
40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation

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	2021	2020
Résultat net de l'ensemble pour les activités industrielles et commerciales		**1 556**	**(1 993)**
Quote part du résultat des sociétés mises en équivalence		23	14
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(7)	(0)
Plus ou moins values de cession (yc dilution)		(47)	(2)
Variations nettes des provisions		6	90
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	40.2	800	2 539
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(24)	(77)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités Industrielles et commerciales		**2 307**	**570**
Coût de l'endettement financier net [(a)]		240	234
Charge d'impôt (yc impôts différés)		27	413
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités industrielles et commerciales		**2 574**	**1 217**
Contribution des activités bancaires et d'assurance (voir EBE, note 40.10)		2 820	2 947
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**5 394**	**4 163**

(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)	2021	2020
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	800	2 506
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(3)	0
Dépréciations d'écart d'acquisition	3	33
TOTAL	**800**	**2 539**

40.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2021	2020
Variations des stocks et encours	31	(65)
Variations des créances d'exploitation	(486)	(591)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	11	1 106
TOTAL	**(444)**	**450**

40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

	2021	2020
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	(22 361)	(6 742)
Variations des instruments dérivés de couverture	471	119
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	16 367	1 992
Variations des titres au coût amorti	539	4 179
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	5 711	1 186
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	2 079	(9 006)
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	119	(13)
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	(314)	597
Variation des immeubles de placement	(438)	81
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	(12 639)	(9 491)
Variations des instruments dérivés de couverture	(494)	93
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	(2 912)	2 922
Variations des dettes envers la clientèle	4 633	26 291
Variations des dettes représentées par un titre	54	(2 100)
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(304)	(113)
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	11 420	8 038
Variations des prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	6 980	4 999
TOTAL	**8 911**	**23 033**

40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(587)	(3 578)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 144)	(910)
Acquisitions d'immeubles de placements	0	(185)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(17)	25
TOTAL	**(1 747)**	**(4 649)**

40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunts obligataires	2 226	1 799
Billets de trésorerie	725	1 039
Autres emprunts et dettes assimilées	1 875	1 756
TOTAL	**4 826**	**4 594**

40.7 Remboursements des emprunts

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunts obligataires	(1 000)	0
Emprunts auprès des établissements de crédit	(25)	(24)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(725)	(1 039)
Emprunts sur location-financement	0	0
Autres emprunts et dettes assimilées	(1 789)	(1 578)
TOTAL	**(3 540)**	**(2 641)**

40.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2021	2020
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	17	7
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(5)	(46)
Autres	(6)	(32)
TOTAL	**6**	**(72)**

40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	NOTE	2021	2020
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		1 783	22 412
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)		43 652	372
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 181)	(1 178)
Ouverture		**44 254**	**21 607**
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	24.2	50 812	1 783
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)	22.5	2 261	43 652
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	31.3	(1 065)	(1 181)
Clôture		**52 008**	**44 254**
Augmentation/(Diminution) de trésorerie des activités bancaires au bilan		**7 753**	**22 648**
dont incidence des variations de périmètre (CNP Assurances)		298	1 439
Augmentation/(Diminution) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre		**7 455**	**21 208**

40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation

		2021			2020		
		Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance	Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance
Résultat d'exploitation	(a)	**3 431**	**1 808**	**1 624**	**3 149**	**(1 327)**	**4 476**
dont mouvements non cash à neutraliser :							
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(a)	87	(2)	89	41	(7)	48
Incidence de la prise de contrôle de CNP Assurances					3 007		3 007
Amortissements d'immobilisations et mouvements de provisions du Produit Net Bancaire	(b)	(379)	0	(379)	(441)		(441)
Reprises et dotations de provisions relatives aux avantages du personnel	note 9	15	23	(8)	(106)	(102)	(4)
Amortissements et provisions	(a)	(1 772)	(859)	(912)	(3 736)	(2 572)	(1 165)
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	(a)	23	22	1	84	2	81
Produits de réévaluation des participations	note 12	18	18	0	76	76	0
Divers		17	4	13	(2)	1	(3)
Excédent Brut d'Exploitation	**TFT**	**5 422**	**2 602**	**2 820**	**4 226**	**1 274**	**2 953**
Réintégration des variations des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables (hors Banque)	(c)	(29)	(29)		(52)	(52)	
Produits et charges financiers divers		(0)	(0)	0	(11)	(5)	(6)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net d'impôt	**TFT**	**5 394**	**2 574**	**2 820**	**4 163**	**1 217**	**2 947**

(a) voir le Compte de résultat consolidé
(b) Dont notamment en 2021 349 millions d'euros d'amortissement d'actifs incorporels, et 383 millions d'euros en 2020.
(c) La variation des provisions sur actifs circulants et les créances irrécouvrables sont des mouvements non cash exclus du calcul de l'excédent brut d'exploitation. Conformément à la recommandation de l'ANC sur les états financiers des entreprises industrielles et commerciales, ces mouvements sont neutralisés sur la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » d'où leur réintégration après l'EBE pour le calcul de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt. Ce retraitement n'est plus réalisé pour les activités bancaires.

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.

2021

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
société-mère	0,6	5%	0,5	6%
filiales intégrées globalement	6,4	58%	3,4	40%
	6,9	**63%**	**3,9**	**46%**
Services autres que la certification des comptes				
société-mère	0,2	2%	0,0	0%
filiales intégrées globalement	3,9	35%	4,5	54%
	4,1	**37%**	**4,5**	**54%**
TOTAL	**11,0**	**100%**	**8,4**	**100%**

2020

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	PWC	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
société-mère	0,7	8%	0,7	10%
filiales intégrées globalement	5,4	64%	5,4	76%
	6,1	**72%**	**6,1**	**86%**
Services autres que la certification des comptes				
société-mère	0,4	5%	0,2	2%
filiales intégrées globalement	2,0	23%	0,8	12%
	2,4	**28%**	**1,0**	**14%**
TOTAL	**8,5**	**100%**	**7,1**	**100%**

Les services fournis par le cabinet Mazars sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, examens limités, revues de traduction et 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 ÉVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Regroupement d'entreprise

Au sein de la branche GeoPost, le Groupe a pris le contrôle en janvier 2022 de la société CitySprint, 1er opérateur de course et de livraison urgente de Grande-Bretagne. En 2021, cette société devrait présenter un volume de chiffre d'affaires compris entre 150 et 160 millions GBP.

NOTE 43 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
SOCIETES	PAYS	2020	2021	2020	2021	2020	2021
SOCIETE CONSOLIDANTE							
LA POSTE 9 rue du Colonel Pierre Avia 75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
Adimmo	France	52,54	52,54	99,90	99,90	IG	IG
Adir Assistance	France	52,60	0,00	100,00	0,00	IG	
Age d'or Expansion	France		100,00		100,00		IG
Aliséo	France	52,60	0,00	100,00	0,00	IG	
Asten Santé	France	52,60	52,60	52,60	52,60	IG	IG
Asten Santé à domicile (Ex Asten Est)	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Developpement	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AXEO Partenariats Pro Services (P.P.S)	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Pro Services	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Services	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bien être à la carte (BEAC) (ex EAP France)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BlueSom	France	52,06	52,06	99,00	99,00	IG	IG
Budget Box	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cassiop	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Coordination Axeo	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DIADOM SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Economie d'énergie	France	75,68	97,65	100,00	100,00	IG	IG
EDENEXT	France	75,68	97,65	75,68	97,65	IG	IG
E-SY COM	France		91,10		91,10		IG
Ethic Santé	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Financière Axeo	France	76,00	100,00	76,00	100,00	IG	IG
Fluow	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Geoptis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
H2AD	France	50,82	50,82	96,64	96,64	IG	IG
Help Confort	France	72,20	100,00	95,00	100,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
IM Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie	99,97	99,97	99,97	99,97	IG	IG
Innovagency	Portugal	75,77	100,00	75,77	100,00	IG	IG
Innovagency Resources	Portugal	75,77	0,00	100,00	0,00	IG	
Interactions Marketing	Roumanie	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Isoskèle	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Isoskèle (ex Cabestan)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Isoskèle Factory	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste E-éducation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
La Poste Nouveaux Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Santé	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
Matching	France	83,76	83,76	83,76	83,76	IG	IG
Media Presse	France		25,00		25,00		MEE
Mediapost Distribuição Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Espagne SL	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Hit Mail Bulgaria	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediapost SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Metrica	Bulgarie	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Mobile Marketing	Roumanie	95,00	0,00	95,00	0,00	IG	
MSCM2	France	50,82	50,82	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nouveal	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Nouvelle Attitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nutrimédical	France		52,60		100,00		IG
Organisme Formation Services	France	76,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Paramedical de la Plaine	France	52,60	0,00	100,00	0,00	IG	
Proximy	France	25,00	0,00	25,00	0,00	MEE	
Recygo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
S2A Oxygène	France	52,59	52,59	100,00	100,00	IG	IG
S2A Santé	France	52,60	0,00	100,00	0,00	IG	
Sadimmo	France	47,33	47,33	90,00	90,00	IG	IG
Sadir Assistance	France	52,60	0,00	100,00	0,00	IG	
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SMP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Datamark Services	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Sogec Gestion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Informatique	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Marketing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogefinad	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Somepost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
STP SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tikeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne – Group	France		100,00		100,00		IG
TimeOne – LMT	France		100,00		100,00		IG
TimeOne - Media buying	France		100,00		100,00		IG
TimeOne - Performance	France		100,00		100,00		IG
TimeOne – Publishing	France		100,00		100,00		IG
Vertical Mail	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Viapost Maintenance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viapost transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
360° Services SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
A52 Warehouse Inc.	Canada	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alas Courier, S.L.	Espagne	48,00	100,00	48,00	100,00	MEE	IG
Alolomer, S.L.U.	Espagne		24,04		25,00		MEE
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Andalupaq Express, S.L.	Espagne		100,00		100,00		IG
Aramex PJSC	Emirats Arabes Unis		24,93		24,93		MEE
Armadillo Holding Gmbh	Allemagne	100,00	100,00	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 Hong 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 Norway A/S	Norvege	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania AU	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania NZ	Nouvelle Zelande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Operations (SCL)	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Operations 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	0,00	100,00	0,00	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	Etats Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Beijing Linehaul Express Co Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Bio Cair Fowarding International Co LTD	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Limited	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Customs Brokerage LLC	Etats-Unis	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.	Etats-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 (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bloomsburys Gmbh	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Logistics Group B.V.	Pays Bas		100,00		100,00		IG
BK Pharma Logistics B.V.	Pays Bas		100,00		100,00		IG
BK Sneltransport B.V.	Pays Bas		100,00		100,00		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
Buy Online GmbH	Allemagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Caledonie express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Cargonet Software SARL	France		100,00		100,00		IG
Central de Mensajeros Logística 2008, S.L.	Espagne		100,00		100,00		IG
Chrono Diali	Maroc		49,00		49,00		MEE
Chronofresh SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost (Mauritius) Ltd	Ile Maurice	69,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
Chronopost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CI Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CI Burkina	Burkina Faso	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
CI Côte d'ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
CI Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Customs Clearance Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Delifresh IDF	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.	Rép. Tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution SK s.r.o.	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD (UK) Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR GEOPOST							
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Bel FLLC	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Croatia	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD CZ s.r.o.	Rép. Tchèque	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
DPD Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eesti AS	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eurasia LLC	Ouzbekistan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD fresh BeLux BV	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Group International Services GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD HK Ltd. (ex RPX Ltd.)	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungaria kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Immobilien GmbH & Co. KG	Allemagne		100,00		100,00		IG
DPD Immobilienverwaltung GmbH	Allemagne		100,00		100,00		IG
DPD Ireland	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
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	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Netherlands	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Romania S.A.	Roumanie		69,81		100,00		IG
DPD RUS	Russie	86,80	86,80	100,00	100,00	IG	IG
DPD Schweiz	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Service GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD SK s.r.o.	Slovaquie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions Hungary Kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup Uk Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	86,80	86,80	86,80	86,80	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	88,80	88,80	88,80	88,80	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Dynapresse Marketing SA	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Epicery SAS	France		87,47		87,47		IG
EVOL BORDEAUX	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL CENTRE	France		60,00		100,00		IG
EVOL CLERMONT FERRAND	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL GRENOBLE	France	49,80	49,80	100,00	100,00	IG	IG
EVOL LILLE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL LORRAINE	France		60,00		100,00		IG
EVOL LYON	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL MARSEILLE AIX TOULON	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL MONTPELLIER	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL NANTES	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL NICE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL PARIS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL RENNES	France		60,00		100,00		IG
EVOL ROUEN	France		60,00		100,00		IG
EVOL SAINT ETIENNE	France	60,00	0,00	100,00	0,00	IG	
EVOL STRASBOURG	France		60,00		100,00		IG
EVOL TOULOUSE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Express Delivery Services	France	52,58	52,58	52,58	52,58	IG	IG
FB On Board Courier Services Inc.	Canada	7,11	7,11	11,00	11,00	MEE	MEE
FermoPoint S.r.l.	Italie	50,98	50,98	60,00	60,00	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	98,00	98,00	98,00	98,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Americas	Etats-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Bulgaria EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
GeoPost España, 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 Intermediate Holdings	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
SOCIETES	PAYS	2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR GEOPOST							
GeoPost Ireland Limited	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GeoPost Trans EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
GLPU	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GP IMDH GmbH (ex GeoPost IMDH GmbH)	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gruppo BRT	Italie	84,96	84,96	84,96	84,96	IG	IG
Hubez HK Ltd	Hong Kong		64,63		100,00		IG
iloxx GmbH	Allemagne	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
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jadlog Logística Ltda.	Brésil	98,00	98,00	98,00	98,00	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jumbo Glory Ltd.	Hong Kong	33,02	0,00	51,10	0,00	IG	
Keyopstech	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Cote d'Ivoire	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
Keyopstech Sénégal SARL	Sénégal	95,00	95,00	100,00	100,00	IG	IG
KOT Ivoire SAS	France	95,00	0,00	100,00	0,00	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
Latin America E-Commerce Direct, S.A. de C.V	Mexique	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Lenton Group Ltd	Hong Kong	64,63	64,63	64,63	64,63	IG	IG
Linehaul Express (Cambodia) Co. Ltd.	Cambodge	16,16	16,16	25,00	25,00	MEE	MEE
Linehaul Express (HK) Ltd.	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (India) Private Ltd.	Inde	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (NZ) Ltd.	Nouvelle Zelande	32,96	0,00	51,00	0,00	IG	
Linehaul Express (Shenzhen) Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Taiwan) Ltd.	Taïwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Thailand) Co. Ltd.	Thaïlande	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
Linehaul Express (Yiwu) Ltd	Chine		64,63		100,00		IG
Linehaul Express (Zhengzhou) Ltd.	Chine	48,79	48,79	75,50	75,50	IG	IG
Linehaul Express Co. Ltd.	Canada	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express France SARL	France	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Korea Ltd.	République de Corée	32,96	0,00	51,00	0,00	IG	
Linehaul Express LLC	Emirats Arabes Unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Singapore Pte Ltd. (ex Universal Courier Express Pte Ltd)	Singapour	32,96	64,63	51,00	100,00	IG	IG
Linehaul MAC Express (Private) Ltd.	Sri Lanka	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
Linex Air Services (Private) Ltd.	Afrique du Sud	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linex Air Services Pty Ltd.	Australie	64,63	0,00	100,00	0,00	IG	
Linex Corporation	Philippines	38,78	38,78	60,00	60,00	IG	IG
Linex Inc.	Etats-Unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linex Nankai JP Co, Ltd.	Japon	38,78	38,78	60,00	60,00	IG	IG
LUDEV	France	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
LWW South Africa	Afrique du Sud	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Madripaq Servicios, S.L.	Espagne	24,00	100,00	24,00	100,00	MEE	IG
Mail Plus Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ninja Logistics Pte. Ltd.	Singapour	36,60	43,27	36,60	43,27	MEE	MEE
North America Direct, Inc.	Etats Unis	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
OMG Mobile EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
Packcity France	France	25,00	0,00	25,00	0,00	MEE	
Packcity GeoPost	France	50,50	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ParcelLock GmbH	Allemagne	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
PickPoint (Russia) LLC	Russie	29,06	48,95	29,06	48,95	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	29,06	48,95	29,06	48,95	MEE	MEE
Pickup At Home	France		100,00		100,00		IG
Pickup Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Personal Services	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pie Mapping Software Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pour de bon	France	46,76	44,89	46,76	44,89	MEE	MEE
PT Linehaul Express Indonesia	Indonésie	25,85	25,85	40,00	40,00	MEE	MEE
Pudo Portugal S.A.	Portugal		25,00		25,00		MEE
Rapido Express and Logistics EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
Resto In	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
RPX MAC Express (Private) Limited (ex 3W Express Ltd)	Sri Lanka	32,31	32,31	100,00	100,00	IG	IG
SCI Exa Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR GEOPOST							
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur España Operaciones, S.A.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur Geopost, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Gerencia de Riesgos, S.L.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur Logística S.A.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur, S.A.	Espagne	94,71	96,14	94,71	96,14	IG	IG
Shanghai E & T Wako Express Co. Ltd.	Chine	38,78	64,63	60,00	100,00	IG	IG
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, S.L.U.	Espagne	94,71	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	24,81	69,81	24,81	69,81	MEE	IG
Speedy EOOD	Bulgarie		69,81		100,00		IG
SPI UK	Grande Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT France Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT France SAS (Stuart)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SRT Group SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery LTD	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Delivery, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Logistica, SL	Espagne		100,00		100,00		IG
Stuart Polska sp.zo.o.	Pologne		100,00		100,00		IG
TD Express services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
STRT Delivery Portugal, Unipessoal LDA	Portugal		100,00		100,00		IG
Tigers (China) Co. Ltd	Chine	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers (USA) Global Logistics, Inc.	Etats-Unis	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers AG	Suisse	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Deliver (Aust) Pty Ltd	Australie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers eShop (HK) Limited	Chine	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Eshop (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Express Ltd	Chine	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Global Logistics Ltd	Grande-Bretagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers GmbH	Allemagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers HK Co. Ltd	Hong Kong	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Indo China Logistics co., Limited (Myanmar)	Birmanie	70,00	0,00	70,00	0,00	IG	
Tigers Intern. Logistics BV	Pays-Bas	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Intern. Transport BV	Pays-Bas	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers International Solutions Pty	Australie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Logistics Group Ltd	Grande-Bretagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Ltd	Hong Kong	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Malaysia	Malaisie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers (Philippines) Global Logistics Ltd. Inc.	Philippines	55,05	0,00	55,05	0,00	IG	
Tigers Shared Services	Afrique du Sud	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Trading Company Ltd	Chine	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers UK Holding Ltd	Grande-Bretagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Tigers Worlwide Logistics Ltd	Inde	74,75	0,00	74,75	0,00	IG	
Transciudad Real, S.L.	Espagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Transporte Integral de Paquetería, S.A.	Espagne	50,73	100,00	50,73	100,00	MEE	IG
U.S. Direct (singapore) PTE Ltd	Singapour	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce AUS PTY Limited	Australie	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Netherlands B.V.	Pays Bas	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce UK	Grande Bretagne	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Universal Express LLC	Emirats Arabes Unis	32,96	64,63	51,00	100,00	IG	IG
Universal Express Ltd.	Kenya	32,96	64,63	51,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	30,06	60,00	50,10	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct E-Commerce Rus LLC	Russie	30,06	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Wako Air Express Co. Ltd	Hong Kong	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Wako Express Co. Ltd.	Taïwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Wako Group Ltd	Hong Kong	64,63	0,00	100,00	0,00	IG	
WDM (WA) Pty Ltd	Australie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
WLG (Australia) Pty Ltd	Australie	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
WLG Inc	Etats-Unis	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
WN TPC	Grande Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
WnDirect USA, Inc	Etats Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Your Cargo Contact B.V.	Pays Bas		48,47		75,00		IG
Yurtici Kargo Servisi A.S.	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR LA BANQUE POSTALE - CNP							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP3 SCI	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
AEP4 SCI	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
AEW Europe SA	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Arial CNP Assurances	France	25,14	31,58	40,00	40,00	MEE	MEE
Assurbail Patrimoine	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Assurimmeuble	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Assuristance	France	41,48	52,11	66,00	66,00	MEE	MEE
BPE	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Consórcios SA Administradora de Consórcios	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora Especializada Em Saúde S/A (ex Caixa Saúde SA)	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora S.A.	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguros Assessoria e Consultoria Ltda	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguros Participações em Saúde Ltda (ex Holding Caixa Seguros Participaçoes em Saude Ltda)	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil	25,14	31,58	100,00	100,00	IG	IG
CIMO	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Asfalistiki	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assur Trésorerie Plus	France	61,67	77,46	98,13	98,12	IG	IG
CNP Assurances	France	62,84	78,95	68,51	82,12	IG	IG
CNP Assurances Compañia de Seguros	Argentine	48,06	60,37	76,47	76,47	IG	IG
CNP Assurances Latam Holding Ltda (ex CNP Holding Brasil)	Brésil	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Capitalização S.A.	Brésil	16,58	20,84	51,00	51,00	IG	IG
CNP Caution	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprialife	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Properties	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Tower Ltd	Chypre	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Europe Life	Irlande	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Immobilier	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Luxembourg	Luxembourg	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP OSTRUM ISR OBLI 12 MOIS (ex LBPAM Court terme)	France	62,84	77,84	100,00	98,59	IG	IG
CNP Participações Securitarias Brasil Ltda	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
CNP Partners	Espagne	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP Praktoriaki	Grèce	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
CNP SA de Capitalización y Ahorro p/ fines determinados	Argentine	31,42	39,47	65,38	65,38	IG	IG
CNP Santander Insurance Europe Ltd	Irlande	32,05	40,26	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Life Ltd	Irlande	32,05	40,26	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Services Ireland Ltd	Irlande	32,05	40,26	51,00	51,00	IG	IG
CNP Seguros Holding Brasil S.A.	Brésil	32,52	40,86	51,75	51,75	IG	IG
CNP UniCredit Vita	Italie	36,13	45,40	57,50	57,50	IG	IG
CNP Vita Assicura	Italie		40,26		51,00		IG
CNP Vita Assicurazione	Italie		78,95		100,00		IG
CNP Zois	Grèce	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Companhia de Seguros Previdencia Do Sul-Previsul	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Easy Bourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR LA BANQUE POSTALE - CNP							
Ecureuil Profil 90	France	35,71	44,89	56,83	56,86	IG	IG
Ecureuil Vie Développement	France	30,79	38,69	49,00	49,00	MEE	MEE
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Filassistance International	France	41,48	52,11	66,00	66,00	MEE	MEE
Fundo De Investimento Imobiliario Renda Corporativa Angico - FII (ex OPCI FII Renda Corporativa Angico)	Brésil	26,69	38,54	100,00	100,00	IG	IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France	34,19	41,84	54,41	53,00	MEE	MEE
Holding XS 1 SA	Brésil	25,14	31,58	51,00	51,00	IG	IG
Infra-Invest	Luxembourg	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Infra-invest France	France		78,95		100,00		IG
Infra-invest Holding	France		78,95		100,00		IG
Issy Cœur de Ville (ICV)	France		78,95		100,00		IG
La Banque Postale Asset Management (ex LBP AM)	France	70,00	70,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management Holding (ex LBP AM Holding)	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	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Collectivités Locales	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
La Banque Postale Conseil en Assurances	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Consumer Finance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Home Loan SFH	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Immobilier Conseil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Leasing & Factoring	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Actifs Immo	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ma French Bank	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MFPrévoyance SA	France	40,85	78,95	51,00	100,00	IG	IG
Montparvie V	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEP247	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEW Imcom 1	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCI MTP Invest	France	62,65	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCI Raspail	France	62,75	78,95	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Capitalização SA	Brésil	16,58	20,84	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Consórcios	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Vida e Previdência	Brésil	25,14	31,58	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Holding Caixa Seguros Holding SA	Brésil	32,52	40,86	100,00	100,00	IG	IG
Ostrum Asset Management	France	31,50	31,50	45,00	45,00	MEE	MEE
Outlet Invest	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
SAS Alleray	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
SICAC	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94	99,94	99,94	99,94	IG	IG
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SF 2	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
SOFIAP	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sogestop K	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France	69,92	0,00	99,89	0,00	IG	
Tocqueville Finance SA	France	69,86	69,93	99,90	99,90	IG	IG
Univers CNP 1 FCP	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Vivaccio ISR actions	France	62,84	78,95	100,00	100,00	IG	IG
Wiz Soluçoes e Corretagem de Seguros S.A.	Brésil	8,13	10,22	25,00	25,00	MEE	MEE
XS2 Vida e Previdência SA	Brésil	25,14	31,58	100,00	100,00	IG	IG
XS5 Administradora de consorcios S.A.	Brésil		19,74		50,01		MEE

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
SECTEUR GRAND PUBLIC ET NUMERIQUE							
2B-Softeam Data	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Adverline	France	100,00	100,00	99,88	99,88	IG	IG
Ametix SAS	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
ARKHINEO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AR 24	France	55,00	55,00	55,00	55,00	IG	IG
Boxtal	France		100,00		100,00		IG
Bretagne Routage SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CER - Docapost BPO	France	50,98	50,98	50,98	50,98	IG	IG
Certinomis	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
Docapost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Agility	France		100,00		100,00		IG
Docapost Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost BPO IS	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
Docapost BPO SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Conseil	France	100,00	0,00	100,00	0,00	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
Docaposte E -Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Externalisation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DOCAPOSTE Trust & Sign	France		100,00		100,00		IG
Docapost IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Localéo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ESCENT Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ESCENT Belgique	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Eukles	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GENITECH Tunisie	Tunisie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Icanopée	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Inadvans	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Education France	France	76,60	76,60	100,00	100,00	IG	IG
Index Education Développement	France	76,60	76,60	100,00	100,00	IG	IG
Index Italie	Italie	76,60	76,60	100,00	100,00	IG	IG
Kidscare	France		100,00		100,00		IG
La Poste Telecom	France	51,00	51,00	51,00	51,00	MEE	MEE
La Poste Services à la Personne	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LP11	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MARKETSHOT	France	83,15	89,86	83,15	89,86	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Modeliosoft	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Openvalue	France		80,00		100,00		IG
OPTELO	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
Prosofteam	France		100,00		100,00		IG
Sefas SA	France	100,00	100,00	99,99	99,99	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Inc	Etats-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 SA	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Seres Allemagne	Allemagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Séres Espagne	Espagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Sofadev - Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Softeam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Agency	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Armonys	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Consulting	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Group	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
T2IS – Docapost BPO	Maroc	50,98	50,98	100,00	100,00	IG	IG
Voxaly	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
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
Ciposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LocaPoste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
Lumin'Logistique urbaine	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
PI Energy	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Energy 2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Logistique Urbaine	France		100,00		100,00		IG
Poste Immo tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS Arkadea	France	50,00	50,00	50,00	50,00	MEE	MEE
SAS PI développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Energies renouvelables	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS Startway	France	28,00	28,00	28,00	28,00	MEE	MEE
SAS Startway 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
SCI Activités annexes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier Industriel	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Arkadea Fort de France	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Crepet	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Croix Rousse	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Marseille Saint Victor	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Bataille	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI BP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI BP Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Centres de loisirs	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI DOM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Green Opale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Logement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI 17	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI RSS Strasbourg MEE	France	100,00	59,00	100,00	59,00	IG	MEE
SCI Tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sobre	France	48,33	48,56	48,33	48,56	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
SOGARIS Paris : les espaces logistiques urbains	France		22,50		22,50		MEE
Toulouse Occitanie	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
TPF2 - SPPICAV	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Urba 144	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
La Poste Ventures (LP7)	France		100,00		100,00		IG
Vehiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
GIE Vehiposte	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Movivolt	France		30,00		30,00		MEE

IG: intégration globale MEE: mise en équivalence IP : Intégration proportionnelle

NOTE 44 AUTRES TITRES NON CONSOLIDES HORS FRANCE

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2021 Pourcentage de détention	31/12/2021 Valeur au bilan	31/12/2020 Valeur au bilan
Anchanto	Singapour	18%	**6 191**	6 191
Tactio Inc.	Canada	29%	**3 990**	
Aljutrans Cádiz, S.L.	Espagne	28%	**2 584**	
Bosta Inc.	Etats-Unis	11%	**1 285**	1 285
Livelihoods	Luxembourg	3%	**1 000**	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5%	**926**	926
Wundr Commerce Ltd	Grande-Bretagne	12%	**874**	
Sérès Argentine	Argentine	90%	**790**	581
Citibox Smart Services, S.L.	Espagne	3%	**750**	750
Sérès Colombie	Colombie	100%	**707**	707
Sérès Mexique	Mexique	100%	**553**	553
Koiki	Espagne	3%	**370**	
Mediapost Vietnam	Vietnam	36%	**311**	311
Sérès Equateur	Equateur	100%	**216**	216
Metrica	Bulgarie	60%	**95**	97
Ofertia Mexico	Mexique	100%	**89**	89
Sérès Perou	Pérou	100%	**65**	
Innovagency	Portugal	ns	**52**	1
CargoNetwork Gm	Allemagne	11%	**40**	40
Divers	Portugal	ns	**26**	20
CID Externalizacion de Servici	Espagne	10%	**25**	25
Ofertia Colombia	Colombie	100%	**18**	18
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	**16**	16
Divers	Italie	100%	**13**	11
Applicam Tunisie	Tunisie	95%	**10**	10
IG Zollwerk	Suisse	100%	**10**	9
Bancaja	Espagne	ns	**9**	9
Insercion personal Discapacita	Espagne	1%	**6**	6
Third Parties	Espagne	ns	**5**	0
Divers	Espagne	ns	**3**	3
Divers	Allemagne	ns	**1**	1
Divers	Grande Bretagne	ns		1
Packlink Shipping, S.L. (b)	Espagne	100%		8 000
Logalty Servicios (b)	Espagne	11%		1 768
Chrono Diali (a)	Maroc	50%		347
TOTAL			**21 030**	**22 991**

(a) Société consolidée en 2021.

(b) Sociétés cédées en 2021.

Le Groupe La Poste

9 rue du colonel Pierra Avia,
Paris

LA POSTE
Société anonyme au capital de 5.364.851.364 euros
Siège social : 9 rue du colonel Pierre Avia,
75015 Paris
356 000 000 RCS Paris
(« La Société »)

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ANNUELLE EN DATE DU 8 JUIN 2022

L'an deux mille vingt-deux, le huit juin à 15 heures

Les actionnaires de la société La Poste, société anonyme au capital de 5.364.851.364 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.

[…]

PREMIERE RESOLUTION
(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2021)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion rédigé par le Conseil d'administration et du rapport général des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de la Société, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat bénéficiaire de 753 435 892 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 DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2021)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion 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 2021, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 2 069 490 000 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'apurer les pertes antérieures par imputation du résultat de l'exercice sur le report à nouveau débiteur pour un montant de 654 066 690 € ;
– d'affecter le résultat de l'exercice après apurement des pertes antérieures et de procéder à une distribution de dividende de 724 150 000 €, comme suit :

(i) Détermination du résultat de l'exercice après apurement des pertes antérieures :

Résultat de l'exercice	753 435 892 €
Apurement des pertes antérieures	- 654 066 690 €
Résultat de l'exercice après apurement des pertes antérieures	99 369 202 €

(ii) Dotation à la réserve légale : 37 671 795 €

(iii) Distribution de dividende

Montant prélevé sur le compte « résultat de l'exercice »	61 697 407 €
Montant prélevé sur le compte « réserves diverses »	467 225 840 €
Montant prélevé sur le compte « prime d'apport »	195 226 753 €
Montant du dividende	724 150 000 €

Ce montant sera versé intégralement à l'État et à la Caisse des Dépôts et Consignations à proportion de leurs participations respectives au capital de la Société à la date de l'Assemblée Générale appelée à se prononcer sur l'affectation du résultat 2021.

(iv) A l'issue de ces opérations :

Le compte « report à nouveau » s'élèvera à	0 €
Le compte « réserve légale » s'élèvera à	141 641 397 €
Le compte « réserves diverses » s'élèvera à	0 €
Le compte « prime d'apport » s'élèvera à	208 260 952 €

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
2018	950 000 000	199 500 000 €	0,18 €	N/A
2019	950 000 000	0	0	N/A
2020	2 682 425 682	0	0	N/A

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

[...]

SIXIEME 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.

***

Pour extrait certifié conforme à l'original



Philippe WAHL
Président-Directeur Général